



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# Monimuotoisuusbarometri 2016

FOKUKSESSA MONIKULTTUURISUUS JA OSAAMINEN

**Barbara Bergbom**  
**Minna Toivanen**  
**Auli Airila**  
**Ari Väänänen**





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **Monimuotoisuusbarometri 2016**

FOKUKSESSA MONIKULTTUURISUUS JA OSAAMINEN

Barbara Bergbom, Minna Toivanen, Auli Airila, Ari Väänänen

Työterveyslaitos

Helsinki 2016



Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2016 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-686-9 (PDF)



## ESIPUHE

Henkilöstöalan ammattilaisilla on näköalapaikka suomalaiseen työelämään ja sen trendeihin, tuleviin suuntiin ja kehittämistarpeisiin. Monimuotoisuusbarometri mittaa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä ja asenteita suomalaisten työorganisaatioiden monimuotoisuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Tällä kertaa barometri kartoittaa lisäksi työpaikkojen osaamista ja osaamistarpeita sekä urakehitysmahdollisuuksia erityisesti työelämän monikulttuuristumisen näkökulmasta. Pitäisikö työorganisaatioiden monikulttuuristuminen ottaa määrätietoisemmin huomioon toivotun osaamisen määrittelyssä ja kehittämisessä? Miten HR-ammattilaiset näkevät työpaikoilla tarvittavan osaamisen, kun suomalainen työelämä on muuttunut etnisesti monimuotoisempaan suuntaan?

Monimuotoisuusbarometri tarjoaa tuoretta tietoa monimuotoisuuden erilaisten puolien tärkeydestä suomalaisilla työpaikoilla. Samalla se tuottaa arvokasta tietoa muutoksista, kuten esimerkiksi siitä, miten iän, perhetaustan tai vammaisuuden merkitys on muuttunut työpaikoilla 2007-2016 välillä. Lisäksi se kertoo monimuotoisuuden tuomista haasteista ja seurauksista suomalaisilla työpaikoilla. Raportti sisältää määrällisen kuvailun lisäksi aikaisempaa enemmän laadullista materiaalia, joka syventää raportin tuloksia.

Vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometri toteutettiin osana Työsuojelurahaston rahoittamaa hanketta Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla. Barometrin aineiston keräys tehtiin yhteistyössä Henry ry:n, KT Kuntatyönantajien, Elintarviketeollisuusliitto ry:n ja Kiinteistötyönantajien kanssa. Henry ry ja KT Kuntatyönantajat osallistuivat myös kyselyn sisällön suunnitteluun. Työterveyslaitos on kuitenkin vastannut kokonaisuudessaan Monimuotoisuusbarometrin toteuttamisesta: sen suunnittelusta, kyselyn toteuttamisesta, analyyseistä ja raportoinnista.

Suuret kiitokset yhteistyökumppaneille ja rahoittajalle vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrin mahdollistamisesta! Lämmin kiitos myös kaikille, jotka vastasivat kyselyymme ja antoivat arvokkaita ajatuksia ja näkökulmia käsitelyihin teemoihin!

Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla –hankkeen vetäjät

Minna Toivanen & Ari Väänänen

## TIIVISTELMÄ

Suomalalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on laaja ja se tulee laajenemaan erityisesti monikulttuuristumisen myötä. Työyhteisöjen monimuotoisuus kattaa työntekijöiden erilaisuuden mm. iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen. Vuoden 2016 barometri kuvaa, miten henkilöstöalan ammattilaiset kokevat työelämän monimuotoisuuden, miten kokemukset ovat muuttuneet vuodesta 2007 ja vuodesta 2011, sekä miten henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat monimuotoisuuden kehittyvän. Barometrissa kohdistettiin erityistä huomiota organisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittämistarpeisiin, uralla etenemiseen sekä monikulttuurisuuteen. Poiketen aiemmista barometreista, vuoden 2016 barometrissa tietoa kerättiin laajasti myös avovastauksin. Määrällisen ja laadullisen aineiston rinnakkainen käyttö antoi aiempaa syvällisempää tietoa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksistä monimuotoisuudesta.

Monimuotoisuusbarometriin osallistui 255 henkilöstöalan ammattilaista, pääosin HENRY ry:n jäsenistöä ja KT kuntatyönantajiin kuuluvien organisaatioiden henkilöstöasiantuntijoita. Barometri toteutettiin verkkopohjaisena sähköisenä kyselynä keväällä 2016. Barometrin tulosten pohjalta ikä, osatyökykyisyys, ja kielitausta näyttäytyivät merkittävimpinä monimuotoisuuden ulottuvuuksina työpaikoilla. Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat, että monimuotoisuus heijastuu erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön, sekä työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Pääasiassa vaikutukset arviottiin myönteisiksi, mutta vastaajat toivat esille myös monimuotoisuuden menestykselliseen johtamiseen liittyviä haasteita. Myönteisenä nähtiin erityisesti monimuotoisuuden mukanaan tuomat erilaiset näkemykset, joiden katsottiin parantavan organisaation innovointikykyä. Monimuotoisuuden haasteina puolestaan nähtiin työyhteisön vuorovaikutus ja sujuvan vuorovaikutuksen tukeminen sekä tuotiin esille uudenlaisten esimiestaitojen tarve. Keskeisimpinä osaamisen kehittämisen tarpeina henkilöstöalan ammattilaiset nostivat itsensä johtamisen taidot sekä tietoteknisen osaamisen. Sen sijaan, maahanmuuttajien osalta keskeisimpänä osaamisen kehittämistarpeena nousi suomen/ruotsin kielen taito. Muita, erityisesti maahanmuuttajatyöntekijöitä koskevia osaamisen kehittämisen tarpeita, joita henkilöstöalan ammattilaiset toivat esille, olivat ammattialan laajempi tuntemus, työkokemuksen myötä saatu kokemus, muodollinen koulutus sekä sosiaalisten verkostojen tuntemus.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöalan ammattilaiset suhtautuivat monimuotoisuuteen varsin positiivisesti. He näkivät, että monimuotoisuus heijastuu työyhteisön toimintaan useammin myönteisesti kuin kielteisesti, etenkin jos monimuotoisuuden työyhteisön toimintaa osataan tukea. Heidän mielestään keskeinen monimuotoisen työyhteisön toimivuuden edellytys on henkilöstöalan ammattilaisten, johdon ja esimiesten saumaton yhteistyö.

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>MONIMUOTOISUUSBAROMETRI 2016 JA SEN TOTEUTUS .....</b>	<b>7</b>
1.1	Uusina teemoina osaaminen ja uralla eteneminen.....	7
<b>2</b>	<b>KOHDEJOUKKO .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>11</b>
3.1	I Monimuotoisuuden eri ulottuvuudet ja niiden merkitys.....	11
3.1.1	län ja osatyökykyisyyden merkitys keskeinen.....	12
3.1.2	Kielitaustan ja etnisyyden merkityksen arvioidaan kasvavan .....	14
3.1.3	Monimuotoisuuden merkitys organisaation eri toiminnoille .....	15
3.1.4	Lopuksi.....	17
3.2	II Monimuotoisuuden ilmeneminen työn arjessa .....	18
3.2.1	län merkitys korostunut.....	18
3.2.1.1	Nuoret ja vanhemmat täydentävät toisiaan .....	20
3.2.1.2	Eri-ikäisyyden arvioitiin tuovan haasteita erityisesti esimiestyöhön.....	21
3.2.2	Työyhteisön etninen monimuotoisuus.....	22
3.2.2.1	Etnisen monimuotoisuuden myötä osaaminen monipuolistuu .....	23
3.2.2.2	Etninen monimuotoisuus haastaa erityisesti vuorovaikutusta, esimiestyötä ja viestintää .....	24
3.2.3	Työntekijöiden sukupuoli ja sukupuolikysymykset.....	25
3.2.3.1	Työyhteisö toimii paremmin kun se on sukupuolisesti heterogeeninen .....	26
3.2.3.2	Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen on vielä matkaa.....	27
3.2.4	Lopuksi.....	28
3.3	III Osaaminen ja sen kehittämistarpeet työpaikoilla .....	31
3.3.1	Itsensä johtamisen taidoissa nähdään kehittämistarpeita .....	31
3.3.2	Maahanmuuttajien suomen/ruotsin kielen taito kehittämisen kohteena .....	34
3.3.3	Maahanmuuttajat tuovat mukanaan monenlaista osaamista.....	36



3.3.4	Lopuksi.....	37
3.4	IV Uralla eteneminen ja esteet uralla etenemisessä.....	39
3.4.1	Osatyökykyisyys arvioitiin suurimmaksi esteeksi esimiesaseman saavuttamisessa.. .....	39
3.4.2	Miksi eri monimuotoisuuden ulottuvuudet voivat estää esimiesaseman saavuttamisen tai uralla etenemisen.....	41
3.4.3	Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden uralla etenemisen edistäminen.....	42
3.4.4	Lopuksi.....	44
3.5	V Suhtautuminen monimuotoisuuteen .....	46
3.5.1	Monimuotoisuus nähdään keskeisenä voimavarana.....	46
3.5.2	Vierasperäinen nimi heijastuu rekrytointiin, täydellistä kielitaitoa ei edellytetä....	47
3.5.3	Erilaisuuden salliminen työpaikalla.....	48
3.5.4	Monimuotoisuus ilmenee organisaatiosuunnittelussa.....	49
3.5.5	Lopuksi.....	50
<b>4</b>	<b>YHTEENVETO JA POHDINTAA.....</b>	<b>53</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>56</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>58</b>

# 1 MONIMUOTOISUUSBAROMETRI 2016 JA SEN TOTEUTUS

Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on laaja. Se kattaa työntekijöiden erilaisuuden muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen perusteella. Monimuotoisuusbarometri mittaa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä ja asenteita suomalaisten työorganisaatioiden monimuotoisuudesta nyt ja tulevaisuudessa.

Monimuotoisuusbarometri on aikaisemmin toteutettu vuosina 2007 (N= 449) (ks. Haapanen 2007) ja 2011 (N= 264) (ks. Toivanen ym. 2012). Tässä raportissa tuloksia verrataan mahdollisuuksien mukaan aikaisempien barometrien tuloksiin ja kuvataan ajassa tapahtuneita muutoksia. Osa barometrin kysymyksistä on pysynyt samanlaisina vuodesta 2007, joitakin osioita on uudistettu.

Vuoden 2016 barometri toteutettiin alkuvuodesta 2016 verkkopohjaisena kyselynä yhteistyössä Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n ja KT Kuntatyönantajien kanssa. Kyselyn kohderyhmänä olivat suomalaisten yritysten ja työorganisaatioiden henkilöstöpäälliköt ja johtajat sekä henkilöstön kehittäjät ja asiantuntijat. Henry ry:n jäsenistöön kuuluu sekä julkisen että yksityisen sektorin yritysten ja organisaatioiden henkilöstöjohtoa ja HR-asiantuntijoita. KT Kuntatyönantajien kautta kysely välitettiin kunnissa ja kuntayhtymissä toimiville HR-asiantuntijoille, useimmiten henkilöstöpäälliköille. Lisäksi kysely välitettiin Elintarviketeollisuusliitto ry:n ja Kiinteistötyönantajien kautta heidän jäsenyritystensä henkilöstöalan ihmisille. Valtaosa vastaajista oli saanut kyselyn Henry ry:n ja KT Kuntatyönantajien kautta.

Henry välitti kyselyn avoimena linkkinä jäsenkirjeen kautta. Jäsenkirje lähetettiin n. 3000 jäsenelle. Saatteessa kyselyn kohderyhmäksi määriteltiin yksityisellä sektorilla työskentelevät jäsenet. KT Kuntatyönantajat lähettivät kyselyn 419 kuntaan/kuntayhtymään yhteensä 513 henkilölle.

## 1.1 Uusina teemoina osaaminen ja uralla eteneminen

Vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometri oli jaettu viiteen osioon. Kyselyn I osiossa kartoitettiin monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitystä työpaikoilla nyt ja tulevaisuudessa. Osio kohdistui seuraaviin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin: ikä, sukupuoli, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, perhetilanne, vammaisuus, osatyökykyisyys, kieli-



tausta sekä uskonto ja vakaumus. Lisäksi osiossa kartoitettiin monimuotoisuuden merkitystä organisaation eri toiminnoissa, kuten rekrytoinnissa, henkilöstön koulutuksessa, esimiestyössä ja perehdytyksessä. Osio I vastaavaa suurelta osin vuoden 2011 barometria, joten ajallisen muutoksen tarkastelu on mahdollista.

Osiossa II selvitettiin monimuotoisuuden ilmenemistä työn arjessa. Tähän osioon oli valittu tarkastelun kohteeksi etninen monimuotoisuus, eri-ikäisyys ja sukupuoli. Vastaajia pyydettiin arvioimaan näiden tekijöiden merkitystä yhdeksän työyhteisön toimintaan liittyvän tekijän suhteen. Nämä tekijät olivat tiedonkulku ja viestintä, esimiestyö, työtoverisuhteet, työn sujuvuus, yleinen työturvallisuus, työn laatu, asiakaspalvelu, henkilöstön osaamisen hallinta/kehittäminen sekä työvuorosunnittelu/muut työjärjestelyt.

Osiossa III tarkastelun kohteena olivat osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet omassa organisaatiossa. Osaamisen kehittämistarpeita kartoitettiin sekä yleisesti että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osalta. Osio III oli täysin uusi.

Osiossa IV selvitettiin uralla etenemistä ja uralla etenemisen esteitä. Myös osio IV oli uusi, eikä siitä näin ole saatavilla ajallista vertailua.

Osiot I-IV sisälsivät tarkentavia avokysymyksiä osion teemoista. Avokysymyksiä ei ole käytetty aikaisemmissa barometreissä.

Kyselyn viimeisessä osiossa V kartoitettiin suhtautumista monimuotoisuuteen yleisellä tasolla. Vastaajille esitettiin joukko väitteitä, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa (samaa/eri mieltä). Väitteet oli muotoiltu siten, että ne tuottivat tietoa siitä, miten monimuotoisuuteen asennoidutaan. Lisäksi kartoitettiin monimuotoisuuden vaikutusta rekrytointiin ja työnsaantiin sekä työyhteisöjen käytännön toimintaan. Osion teemat olivat:

- monimuotoisuus organisaatiosuunnittelussa
- monimuotoisuus voimavarana
- vieraat kulttuurit ja rekrytointi
- erilaisuuden salliminen ja huomioiminen.

## 2 KOHDEJOUKKO

Barometrin verkkokyselyyn vastasi yhteensä 255 henkilöä, joista 120 oli HENRY ry:n jäseniä ja 116 kuntien HR-asiantuntijaa ja 19 vastanneista toimi Elintarviketeollisuusliitto ry:n tai Kiinteistötyönantajien jäsenyrityksissä. Koska monimuotoisuusbarometriin vastasi suhteellisen pieni osa henkilöstöalan ammattilaisista, tulee tulokset nähdä suuntaa-antavina.

Vastaajista 74 % oli naisia ja 26 % miehiä. Naisten osuus vastaajista oli suurempi kuin edellisissä barometreissä (2011: 70 % / 30 %; 2007: 60 % / 40 %). Vastaajista noin viidennes (21 %) oli 35-44 -vuotiaita, noin kolmannes (34 %) kuului ikäryhmään 45-54 vuotta, samoin kolmannes (34 %) ikäryhmään 55-64. Alle 35-vuotiaita ja yli 64-vuotiaita oli vastaajien joukossa selvästi muita ikäryhmiä vähemmän.

Kyselyn vastaajat edustivat hyvin erikokoisia organisaatioita. Kuitenkin kolme neljästä (75 %) vastaajista työskenteli organisaatiossa, jonka henkilöstömäärä oli vähintään 100. Vuonna 2011 yli sadan hengen organisaatiossa työskennelleiden osuus oli vielä selvästi suurempi, lähes 90 %. Vastaajien taustatiedot on esitetty kootusti taulukossa 1.



Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

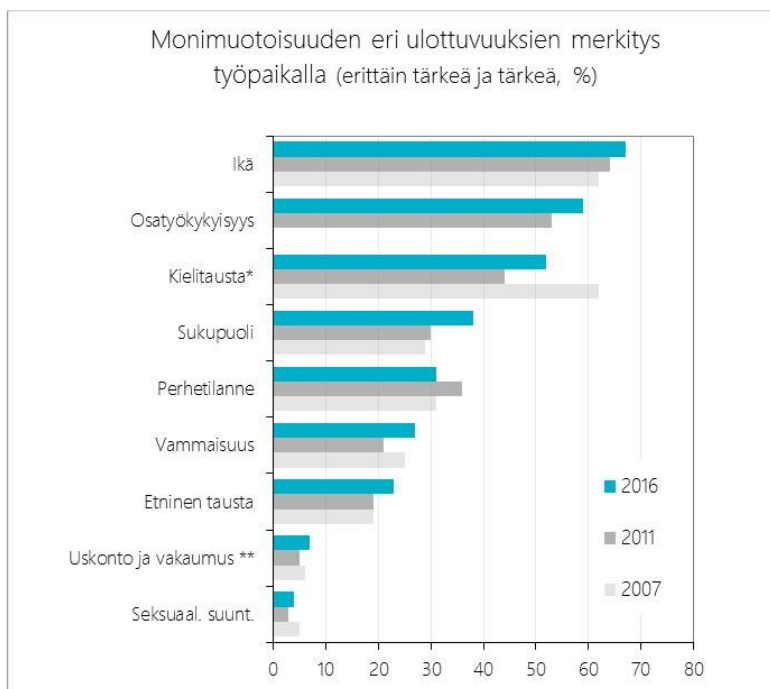
<b>Kaikki (n=255)</b>		
	<b>(n)</b>	<b>(%)</b>
<b>Sukupuoli</b>		
nainen	178	74
mies	62	26
<b>Ikä</b>		
25-34 vuotta	17	7
35-44 vuotta	52	21
45-54 vuotta	84	34
55-64 vuotta	84	34
yli 64 vuotta	8	3
<b>Organisaation koko</b>		
alle 50	37	15
50-99	23	9
100-249	37	15
250-499	41	17
500-1000	44	18
yli 1000	61	25
<b>Toiminta-alue</b>		
Etelä-Suomi	57	24
Länsi-Suomi	58	24
Itä-Suomi	18	7
Pohjois-Suomi	25	10
Koko Suomi	39	16
Kansainvälinen	44	18
<b>Taustaorganisaatio</b>		
Henry ry	120	47
KT Kuntatyönantajat	116	45
Muu	19	8

## 3 TULOKSET

### 3.1 I Monimuotoisuuden eri ulottuvuudet ja niiden merkitys

Monimuotoisuusbarometrissa on vuosina 2007, 2011 ja 2016 kartoitettu henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkityksestä työpaikoilla sekä arvioita monimuotoisuuden merkityksestä työpaikoilla tulevaisuudessa. Monimuotoisuuden ulottuvuuksista tarkastelun kohteena olivat ikä, sukupuoli, perhetilanne, etninen tausta, kielitausta, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, osatyökykyisyys sekä uskonto ja vakaumus. Näiden ulottuvuuksien merkitystä arvioitiin neliportaisella asteikolla (erittäin tärkeä, tärkeä, vähemmän tärkeä, ei lainkaan tärkeä). Kuviossa 1 on kuvattu monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitys kolmena tutkimusajankohtana.

Ikä, osatyökykyisyys ja kielitausta olivat henkilöstöalan ammattilaisten mielestä vuonna 2016 tärkeimmät monimuotoisuuden ulottuvuudet. Yli puolet vastaajista piti näitä ulottuvuuksia erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Vähiten tärkeimmiksi monimuotoisuuden ulottuvuuksiksi nähtiin seksuaalinen suuntautuminen sekä uskonto ja vakaumus. (Ks. kuvio 1.) Kunta-alan vastaajat (75 %) arvioivat yksityisen sektorin vastaajia (65 %) useammin, että iän merkitys on tärkeä. Lisäksi kunta-alan henkilöstöalan ammattilaiset (68 %) arvioivat yksityisen sektorin kollegoitaan (46 %) selkeästi useammin, että osatyökykyisyys on merkittävä monimuotoisuuden ulottuvuus. Sitä vastoin yksityisen sektorin vastaajat (60 %) näkivät kielitaustan merkityksen kunta-alan vastaajia (45 %) useammin tärkeäksi.



\* vuonna 2007 äidinkieli, \*\* vuonna 2007 uskonto ja vakaumus erillisinä kysymyksinä

Kuvio 1. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkityksestä vuosina 2007, 2011 ja 2016 (erittäin tärkeä ja tärkeä, %).

Vuoden 2016 tulokset vastaavat pitkälti vuosien 2007 ja 2011 barometrin tuloksia. Ikä ja osatyökykyisyys olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä monimuotoisuuden ulottuvuuksia myös vuonna 2011. Vuonna 2007 ikä ja kielitausta (vuoden 2007 kyselyssä äidinkieli) olivat merkittävimmät monimuotoisuuden ulottuvuudet. Osatyökykyisyys ei ollut mukana vielä vuoden 2007 kyselyssä. Huomattavaa on, että aikaisempaa harvempi vastaaja näki perhetilanteen merkityksen tärkeänä. (Ks. kuvio 1.)

### 3.1.1 Iän ja osatyökykyisyyden merkitys keskeinen

Iän merkitys monimuotoisuuden ulottuvuutena on kasvanut 2007–2016 välisenä aikana. Vuonna 2016 ikä oli merkittävin monimuotoisuuden ulottuvuus: kaksi kolmesta (67 %) henkilöstöalan ammattilaisista piti iän merkitystä tärkeänä. Tulosta selittää ainakin osittain väestön ikääntyminen ja sen heijastuminen työurien pidentämisen tarpeeseen niin

työurien alussa, keskivaiheilla kuin lopussa. Aiemmat kansalliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikolla esiintyvä ikään liittyvää epätasa-arvoa ja ikäsyрjintää. Esimerkiksi Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen (Toivanen & Bergbom 2013) mukaan noin 5 % miehistä ja naisista oli sitä mieltä, että eri-ikäisten kohtelu on epätasapuolista. Miehet arvioivat epätasapuolisen kohtelun kohdistuvan useammin nuoriin kuin vanhempiin, kun taas naiset arvioivat epätasapuolisen kohtelun kohdistuvan sekä nuoriin että vanhempiin työntekijöihin. Tilastokeskuksen Työolotutkimus (Sutela & Lehto 2014) puolestaan osoittaa, että nuoriin kohdistuva syrjintä työpaikoilla on yleistynyt ja se oli vuonna 2013 lähes samalla tasolla kuin ikääntyneisiin kohdistuva syrjintä (8 % vs. 9 %). Näidenkin havaintojen valossa on tärkeää huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tilanne ja tarpeet työpaikoilla.

Barometrin avovastauksissa henkilöstöalan ammattilaiset toivat esille eri-ikäisten taidot ja osaamisen, joiden monipuolinen hyödyntäminen on organisaation menestyksen kannalta olennaista. Myös ikääntyneiden osaamisen – ns. hiljaisen tiedon – siirtäminen nähtiin tärkeäksi.

*"län tuoma kokemus yhdessä nuoren digi-sukupolven edustajan kanssa [on] jatkossa 'kova sana'."*

*"Moni on eläköitymässä lähivuosina. Ikärakenne vaikuttaa siihen, että myös merkittävästi tietoa on poistumassa ja on huolehdittava siitä, että tarpeellinen tieto siirtyy organisaatioon jääville."*

Toisaalta avovastauksissa tuotiin esiin ikääntymiseen liittyvät haasteet, kuten työntekijöiden työkyvyn heikentyminen (ks. luku 3.2, jossa ikään liittyviä kysymyksiä on käsitelty laajemmin).

*"Työkykyhaasteet ovat arkipäivää ja henkilöstön ikääntyessä merkitys tulevaisuudessa kasvaa."*

Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat myös osatyökykyisyyden merkittäväksi monimuotoisuuden ulottuvuudeksi. Avovastauksissa osatyökykyisyys nähtiin lähinnä sitä kautta, että ikääntymisen myötä osatyökykyisten työntekijöiden määrä organisaatioissa lisääntyy. Haasteena nähtiin sopivien työtehtävien löytäminen osatyökykyisille. Toisaalta muutama vastaaja toi esiin, ettei heidän organisaatioissaan ole paljon kokemusta osatyökykyisistä työntekijöistä. Osatyökykyisyyden merkitys korostui etenkin kunta-alalla ja useissa avovastauksissa viitattiin osatyökykyisyyden merkityksen kasvuun tulevaisuudessa. Eräs vastaaja totesikin avovastauksessaan:

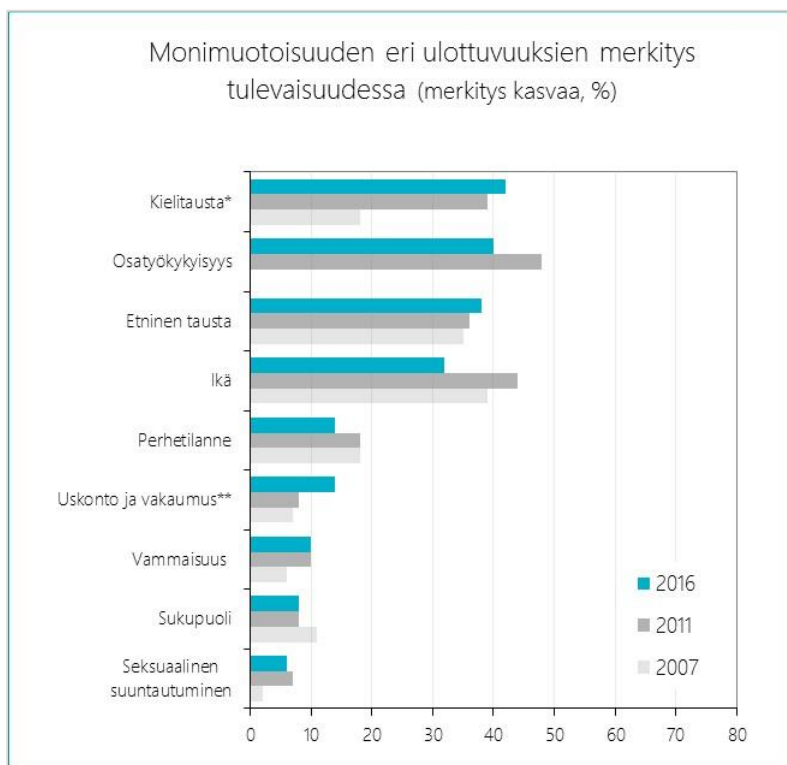
*"Kuntaorganisaation [on] huolehdittava kaikista vähäosaisimmista, joten pyritään työllistämään myös vammaisia ja osatyökykyisiä."*

Osatyökykyisten osallistuminen työelämään onkin yksi keino pidentää suomalaisten työuria. Osatyökykyisten työhön osallistuminen on myös keskeinen kansallinen tavoite, mihin

on hallituksen toimesta viime vuosina huomattavasti panostettu (esimerkiksi Osatyökykyisille tie työelämään –kärkihanke 2016- ja Osatyökykyiset työssä –ohjelma 2013-2015).

### 3.1.2 Kielitaustan ja etnisyyden merkityksen arvioidaan kasvavan

Barometrissa selvitettiin henkilöstöalan asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, missä määrin monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien roolin arvioidaan muuttuvan tulevaisuudessa. Vuonna 2016 merkitykseltään eniten kasvaviksi monimuotoisuuden ulottuvuuksiksi arvioitiin kielitausta, osatyökykyisyys ja etninen tausta. Huomionarvoista on, että verrattuna viiden vuoden takaiseen arvioon aikaisempaa useampi arvioi kielitaustan, etnisen taustan sekä uskonnon ja vakaumuksen merkityksen kasvavan. Muiden ulottuvuuksien osalta merkityksen kasvu nähtiin samansuuruisena tai pienempänä kuin vuonna 2011. (Ks. kuvio 2.)



\* vuonna 2007 äidinkieli, \*\* vuonna 2007 uskonto ja vakaumus erillisinä kysymyksinä

Kuvio 2 Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkityksestä tulevaisuudessa vuosina 2007, 2011 ja 2016 (merkitys kasvaa, %).

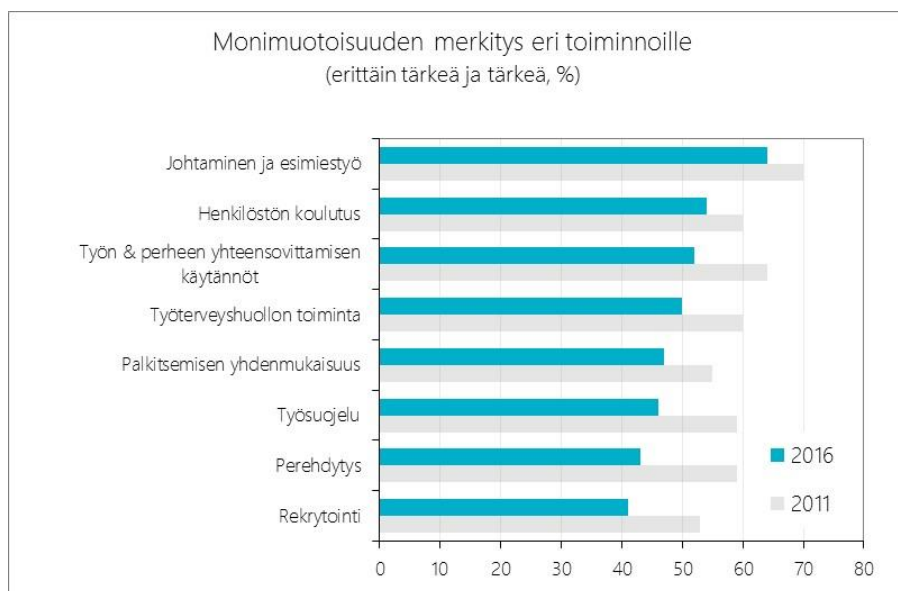
Barometrin avovastauksissa henkilöstöalan ammattilaiset toivat esiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän lisääntymisen, mikä heijastuu kielitaustan ja etnisen taustan merkityksen kasvuun tulevaisuudessa. Kielitaustan merkitys liitettiin usein työtehtävissä vaadittavaan suomen / ruotsin kielen taitoon. Toisaalta vastauksissa tuotiin esille, että myös asiakkaat ovat yhä useammin maahanmuuttajataustaisia. Tämä asiakaskunnan muutos tulisi huomioida organisaation toiminnassa, esimerkiksi rekrytointipolitiikassa. Monimuotoisuutta pidettiin organisaation rikkautena, etenkin jos sitä osataan hyödyntää.

### 3.1.3 Monimuotoisuuden merkitys organisaation eri toiminnoille

Vuosina 2011 ja 2016 kyselyssä kysyttiin vastaajien arvioita siitä, miten monimuotoisuus vaikuttaa organisaation eri toimintoihin: johtamiseen ja esimiestyöhön, työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöihin, työterveyshuollon toimintaan, henkilöstön koulutukseen, työsuojeluun, perehdytykseen, palkitsemisen yhdenmukaisuuteen ja rekrytointiin. Monimuotoisuuden merkitystä tarkasteltiin neliportaisella asteikolla (erittäin tärkeä, tärkeä, vähemmän tärkeä, ei lainkaan tärkeä). Viidentenä vastausvaihtoehtona oli ”en osaa sanoa”.

Vuoden 2016 barometrissa monimuotoisuuden katsottiin olevan tärkeä johtamisen ja esimiestyön, henkilöstön koulutuksen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjen kannalta. Ylipäättään monimuotoisuutta pidettiin tärkeänä eri organisaation toiminnoille. Huomattavaa on kuitenkin se, että kautta linjan aikaisempaa harvempi arvioi monimuotoisuuden merkityksen eri toiminnoille tärkeäksi. (Ks. kuvio 3.)





Kuvio 3. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkityksestä eri toiminnoille vuosina 2011 ja 2016 (erittäin tärkeä, tärkeä, %).

Barometrin avovastauksissa useat vastaajat toivat esille, että työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä, ei työpaikan monimuotoisuus itseisarvona. Olen-  
naista on, että henkilön osaaminen on yhteensopiva organisaation tarpeiden kanssa.

*"Henkilöstön taustoilla ei sinänsä ole juurikaan merkitystä, ammattitaito on ratkaiseva tekijä."*

*"Asenne ja osaaminen ratkaisee. Muulla ei niin väliä. Kaikenlaiset ihmiset mahtuu mukaan."*

Myös johdon ja esimiesten roolin tärkeyttä monimuotoisuuden hallinnassa ja käytäntöjen jalkauttamisessa korostettiin avovastauksissa. Vastauksissa tuotiin esille, että monimuotoi-  
suuden käsittely ei voi jäädä yksinomaan henkilöstöalan ammattilaisten harteille:

*"Monimuotoisuuden merkitys on tärkeä ymmärtää ja tiedostaa johtami-  
sessa, esimiestyössä ja erilaisissa HR-prosesseissa."*

Erityisesti henkilöstöhallinnon, johdon ja esimiesten yhteistyön merkitystä korostettiin: monimuotoisuuden johtaminen on kaikkien yhteinen asia työpaikalla.

### 3.1.4 Lopuksi

Ikä, osatyökykyisyys ja kielitausta olivat henkilöstöalan ammattilaisten mukaan tärkeimmät monimuotoisuuden ulottuvuudet vuonna 2016. Iän ja osatyökykyisyyden merkitys korostui erityisesti kunta-alalla, kun taas yksityisellä sektorilla kielitausta nähtiin keskeiseksi monimuotoisuuden ulottuvuudeksi. Perhetilanne oli ulottuvuuksista ainoa, jonka merkityksen aiempaa harvempi arvioi tärkeäksi.

Tulevaisuudessa merkitykseltään eniten kasvaviksi monimuotoisuuden ulottuvuuksiksi henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat kielitaustan, osatyökykyisyyden ja etnisen taustan. Ainoastaan kielitaustan, etnisen taustan sekä uskonnon ja vakaumuksen merkityksen nähtiin kasvavan tulevaisuudessa enemmän kuin vuonna 2011. On ilmeistä, että maahanmuuton lisääntyminen lisää etnisyyden ja kielitaustan merkitystä työelämässä. Esimerkiksi kielitaitoon liittyvät haasteet ilmenivät avovastauksissa: joissakin töissä vaaditaan suomen kielen sujuvaa osaamista, toisissa puolestaan arvostetaan organisaation kansainvälisen toimintakentän tai asiakaskunnan monikulttuurisuuden vuoksi monipuolista kielitaitoa. Monimuotoistuminen koskee myös organisaatioiden asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Monimuotoinen henkilöstö pystyy tarjoamaan laadukasta palvelua asiakkaille ja sidosryhmille, minkä voisi olettaa heijastuvan myös organisaatioiden rekrytointipolitiikkaan.

Tulosten mukaan työyhteisön moninaisuus nähtiin merkityksellisenä ja tavoiteltavana asiana. Toisaalta monien monimuotoisuuden ulottuvuuksien merkitys organisaation eri toiminnoille arvioitiin vähäisemmäksi kuin viisi vuotta aiemmin. Mahdollisesti työpaikoilla on jo olemassa olevia toimintamalleja ja toimivia käytäntöjä moninaisuuden johtamiseen. Tämä voisi ainakin osittain selittää sitä, miksi aiempaa harvempi vastaaja arvioi monimuotoisuuden merkityksen eri toiminnoille tärkeäksi.

## 3.2 II Monimuotoisuuden ilmeneminen työn arjessa

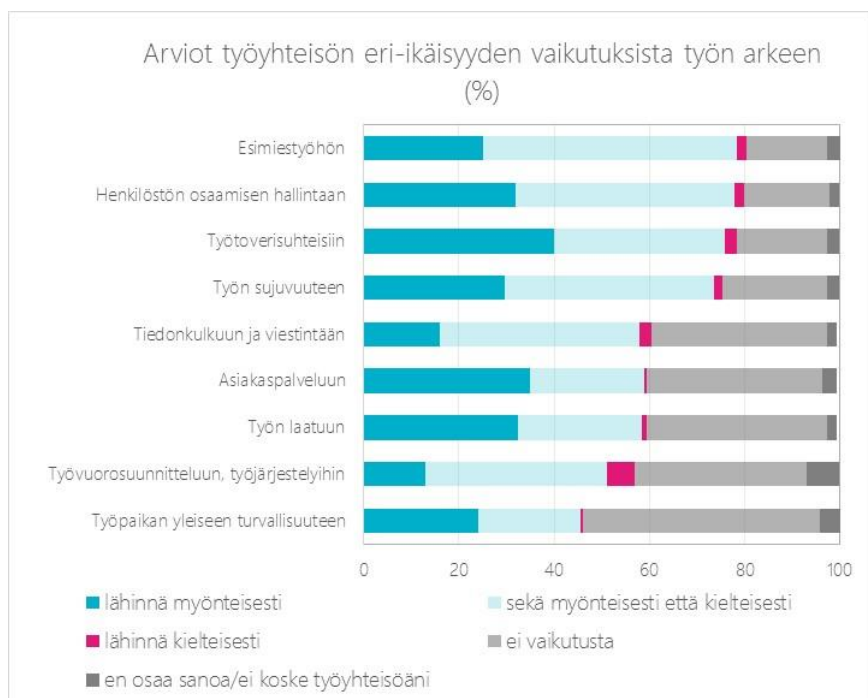
Vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa selvitettiin henkilöstön iän, etnisyyden ja sukupuolen heijastumista esimiestyöhön, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, tiedonkulkuun, työn sujuvuuteen, henkilöstön osaamisen hallintaan, asiakaspalveluun, työn laatuun, työvuorosunnitteluun / työjärjestelyihin ja työpaikan yleiseen työturvallisuuteen.

Työyhteisön monimuotoisuudella voi olla niin myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen (Roberge & van Dick 2010). Myönteisiä vaikutuksia voivat olla erityisesti luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntyminen (De Dreu & West 2001; McLeod ym. 1996). Kielteisiä vaikutuksia taas voivat olla keskinäisen luottamuksen heikkeneminen (Chattopadhyay 1999), heikentynyt yhteenkuuluvuuden tunne (Harrison ym. 1998) sekä väärinymmärrysten ja ristiriitojen lisääntyminen (Jehn ym. 1997). Vuoden 2016 barometrissa vastaajia pyydettiin arvioimaan ovatko eri-ikäisyyden, etnisen monimuotoisuuden ja sukupuolen vaikutukset laadultaan lähinnä myönteisiä, sekä myönteisiä että kielteisiä vai lähinnä kielteisiä. Vastausvaihtoehtoina oli myös 'ei vaikutusta', ja 'en osaa sanoa'. Lisäksi vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan siitä miten kyseisten monimuotoisuuden ulottuvuuksien vaikutukset konkreettisesti ilmenevät työssä.

Etnisen monimuotoisuuden vaikutukset raportoidaan vain niiden vastaajien osalta, jotka olivat ilmoittaneet työskentelevänsä organisaatiossa, jossa on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä (69 % vastaajista). Näin pyrittiin saamaan kuva etnisen monimuotoisuuden tosiasiallisista vaikutuksista oletusten sijaan.

### 3.2.1 Iän merkitys korostunut

Työyhteisön eri-ikäisyydellä arvioitiin huomattavasti useammin olevan myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia työyhteisöön ja sen toimintaan. Tosin monet arvioivat henkilöstön eri-ikäisyydellä olevan samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. (Ks. kuvio 4.)



Kuvio 4. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio henkilöstön eri-ikäisyyden vaikutuksista työpaikan toimintaan vuonna 2016 (%).

Työntekijöiden eri-ikäisyyden arvioitiin vaikuttavan erityisesti esimiestyöhön, henkilöstön osaamisen hallintaan, työtoverisuhteisiin ja työn sujuvuuteen – joihin neljä viidestä vastaajasta arvioi iällä tai eri-ikäisyydellä olevan vaikutusta. Vastanneista 40 % arvioi työntekijöiden eri-ikäisyydellä olevan lähinnä myönteisiä vaikutuksia työtoverisuhteisiin ja 36 % arvioi vaikutusten olevan sekä myönteisiä että kielteisiä. Vastaajista ainoastaan 2 % arvioi eri-ikäisyyden vaikutusten olevan lähinnä pelkästään kielteisiä. Vajaa viidennes (19 %) ei katsonut työntekijöiden iällä tai eri-ikäisyydellä olevaan erityisiä vaikutuksia työtoverien välisiin suhteisiin tai vuorovaikutukseen. Huomion arvoista on, että eri-ikäisyyden vaikutukset niin työtoverisuhteisiin, asiakaspalveluun kuin työn laatuun arvioitiin olevan ensisijaisesti myönteisiä. Enemmistö vastaajista (53 %) arvioi ikäkysymysten vaikuttavan sekä myönteisesti että kielteisesti esimiestyöhön, kun taas joka neljäs (25 %) arvioi vaikutusten olevan lähinnä myönteisiä.

### 3.2.1.1 Nuoret ja vanhemmat täydentävät toisiaan

Barometrin avovastauksissa joka toinen (62 vastaajaa kaikista 124 vastaajasta) mainitsi työyhteisön eri-ikäisyyden myönteisenä puolena sen, että vanhempien työntekijöiden osaaminen ja tieto siirtyy nuoremmille työntekijöille. Toisaalta vastaajat toivat esille, että nuoremmilla työntekijöillä on erilaista osaamista kuin vanhemmilla, ja että he myös opettavat vanhempia työntekijöitä. Eri-ikäisyys mahdollistaa vastaajien mielestä näin vanhempien ja nuorten keskinäisen oppimisen ja toistensa osaamisen täydentämisen.

Nuorten osaamisvahvuuksina mainittiin:

- vahva tietoteknologinen osaaminen
- sosiaalisen median hallinta ja sen käyttö työssä
- kyky oppia nopeasti uutta
- hyvä kyky ottaa uusia menettelytapoja käyttöön
- rutiininen kyseenalaistaminen
- into ja rohkeus kokeilla uutta

Vanhempien työntekijöiden vahvuuksina tuotiin esiin:

- vahva substanssiosaaminen
- laaja perspektiivi asioihin
- kokonaisuuksien hallintataidot
- realistinen työote
- epävarmoista tilanteista selviytyminen
- voimakas työhön sitoutuminen ja vastuuntunto

*"Yleensä on hyvä että työryhmässä on eri-ikäisiä, sekä naisia että miehiä. Monesti tapahtuu keskinäinen oppiminen, iäkkäämmät ovat yleensä hyviä esimerkkejä/malleja nuoremmille vasta työelämään tulleille."*

*"Eri-ikäisillä on monesti erilaista osaamista. Kokeneemmilla kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa ja nuorilla koulusta tai muista työpaikoista saatua uutta tietoa ja tietoteknistä osaamista."*

Eri-ikäisten koettiin täydentävän monella tavalla toisiaan: erilaisten näkemysten ja erilaisien arvojen arvioitiin lisäävän organisaation innovointikykyä sekä eri asiakassegmenttien ymmärrystä.

*"Aikaisempi ikäohjelmamme painottui nimenomaan +55 -tilanteeseen > nyt katsomme laaja-alaisemmin koko työsuhteen ja elämänkaarta. Työntekijöiden eri-ikäisyys nostaa parhaimmillaan innovaatiokykyämme sekä kykyämme palvella erilaisia asiakassegmenttejä."*

Eri-ikäisyyden arveltiin myös lisäävän työntekijöiden ymmärrystä ihmisten erilaisista elämäntilanteista ja tuovan rennompaa ilmapiiriä työyhteisöön. Eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden kuvattiin myös helpottavan työn ja työaikojen sujuvaa organisointia, esimerkiksi siten, ettei kaikilla työntekijöillä ole velvoitteita pienten lasten hoitamisesta tai ikääntyneiden vanhempien auttamisesta.

### 3.2.1.2 Eri-ikäisyyden arvioitiin tuovan haasteita erityisesti esimiestyöhön

Vastaajat arvioivat, että työntekijöiden eri-ikäisyys tuo monia haasteita esimiestyöhön. Esimiehen tulee sovittaa yhteen eri-ikäisten eri osaaminen, erilaiset elämäntilanteet sekä ennaltaehkäistä ja hallita eri-ikäisyyteen liittyviä ristiriitoja. Esimiehen eräänä tärkeänä tehtävänä nähtiin varmistaa, että vanhempien osaamista siirtyy nuoremmille. Haasteena koettiin myös eri-ikäisten tarpeiden huomioiminen sekä erilaisten joustojen mahdollistaminen siten, että esimiestyö koetaan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Lisäksi eri-ikäisyys tuo vaatimuksia työn suunnitteluun ja viestintään: Työn suunnittelussa eri-ikäisten erilaiset työskentelytavat on huomioitava etukäteen. Myös viestinnässä esimiehen ja koko organisaation on käytettävä osin erilaisia tapoja viestittäessä nuorille ja vanhemmille työntekijöille, jotta varmistetaan viestin vastaanottaminen.

*"Esimiestyössä ja työvuorosuunnittelussa tulee huomioida enemmän yksilöllisiä tarpeita, joka saattaa aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta."*

*"Edellyttää esimieheltä enemmän taitoja johtaa eri-ikäisiä - näitä taitoja ei kaikilla ole, mikä aiheuttaa yhteentörmäyksiä."*

Eri-ikäisyyteen kuvattiin liittyvän myös sosiaalisia ongelmia, joita ovat esimerkiksi keskenään saman ikäisten muodostamat "kuppikunnat". Sekä nuorten että vanhempien arveltiin kokevan ulkopuolisuutta, jos he iältään poikkeavat muista, eivätkä muut ota heitä mukaan ryhmäänsä. Vastaajat kertoivat myös nuorten ja vanhempien työntekijöiden kesken syntyvistä erimielisyyksistä ja ristiriidoista, jotka johtuvat erilaista näkemyksistä, arvoista ja suhtautumisesta työhön.

*"Esiintyy sitä, että vanhemmat simputtavat nuoria, ja antavat heille hankalimmat työt, ja esiintyy sitä että nuoret suhtautuvat epäkunnioittavasti vanhempien työtapoihin (joskus kyllä aiheellisestikin!) tai uuden oppimisen hitauteen."*

*"Eri ikäisillä voi olla erilaisia intressejä jolloin saattaa syntyä ns. kuppikuntia eri ikäryhmittäin. Muuten heterogeenisyys on rikkaus - myös ikäasioissa!"*

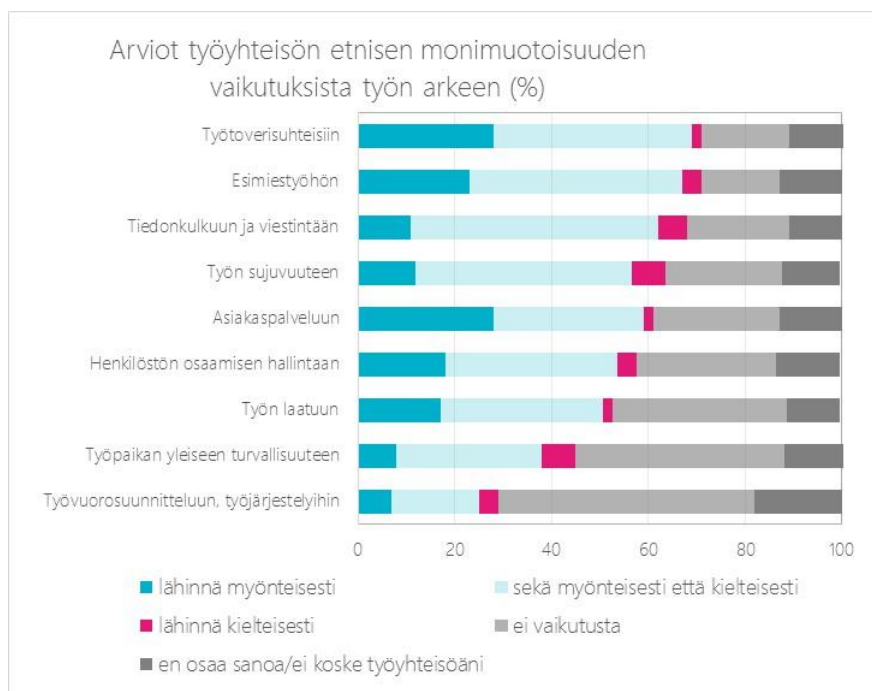
Vastaajat kuvasivat, että haasteena on nuorten aiempia sukupolvia heikompi työhön sitoutuneisuus. Joitakin mainintoja oli myös nuorten suurista vaatimuksista työn ja työtehtävien suhteen: tylsempiä, mutta välttämättömiä tehtäviä ei haluta suorittaa. Nuorilla kuvattiin olevan muita enemmän ongelmia elämänhallinnassa ja työelämätaidoissa. Vastaajat myös kokivat, että nuorilla oli muita enemmän vaikeuksia kodin ja työn yhteensovittamisessa sekä poissaoloja lasten sairastumisen vuoksi. Toisaalta, osa vastaajista toi esille, että keski-ikäisillä, ns. ruuhkavuosia elävillä, on muita vaikeampaa sovittaa työtä ja työn ulkopuolista elämää yhteen.

Vanhempien työntekijöiden osalta haasteina koettiin olevan vanhenemisen tuomat fyysiset ja terveydelliset rajoitteet työntekoon sekä työssä jaksaminen. Vastaajat toivat esille, että vanhemmilla työntekijöillä on nuoria enemmän haasteita tietokoneohjelmien oppimisessa ja käytössä sekä sosiaalisen median haltuunotossa. Mainintoja oli myös siitä, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat nuorempia kielteisemmin työhön liittyviin muutoksiin.

### 3.2.2 Työyhteisön etninen monimuotoisuus

Etnisellä monimuotoisuudella arvioitiin olevan eniten vaikutusta työtoverisuhteisiin, esimiestyöhön ja viestintään, joihin noin seitsemän kymmenestä vastaajasta katsoi monimuotoisuuden heijastuvan eri tavoin (ks. kuvio 5.). Vastaajat arvioivat useimmiten, että vaikutukset ovat sekä myönteisiä että kielteisiä. Noin neljännes arvioi vaikutusten olevan kuitenkin lähinnä myönteisiä ja vain harvat arvioivat vaikutusten olevan pelkästään kielteisiä. Keskimäärin joka toinen vastaajista arvioi etnisen monimuotoisuuden vaikuttavan myös työn sujuvuuteen, asiakaspalveluun, henkilöstön osaamisen hallintaan ja työturvallisuuteen. Sen sijaan, vain harvat vastaajat arvioivat, että etnisellä monimuotoisuudella on vaikutusta työvuorosunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin.

Etnisen monimuotoisuuden arviotiin vaikuttavan myönteisesti erityisesti työtoverisuhteisiin sekä asiakaspalveluun. Etnisen monimuotoisuuden kielteisten vaikutusten, eli haasteiden, koettiin liittyvän pääasiassa työn sujuvuuteen sekä työpaikan yleiseen turvallisuuteen.



Kuvio 5. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio etnisen monimuotoisuuden vaikutuksista työpaikan toimintaan vuonna 2016 (%).

### 3.2.2.1 Etnisen monimuotoisuuden myötä osaaminen monipuolistuu

Avovastauksissa etnisen monimuotoisuuden myönteisistä vaikutuksista mainittiin useimmiten uusien näkökulmien ja ideoiden saaminen. Sen nähtiin lisäävän työyhteisön kykyä innovoida ja kehittää uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Vastaajat pohtivat ja toivat esiin etnisen monimuotoisuuden myönteisiä vaikutuksia varsin laajasti.

Etnisen monimuotoisuuden myönteisiä vaikutuksia:

- erilaisten näkökulmien saaminen
- innovointi- ja kehittämiskyvyn paraneminen
- osaamisen monipuolistuminen
- asiakaspalvelun paraneminen
- työntekijöiden maailmankuvan laajeneminen ja suvaitsevaisuuden lisääntyminen
- maahanmuuttajien hyvän työmotivaation tarttuminen koko työyhteisöön



*"Osaaminen monipuolistuu ja työyhteisön innovatiivisuus kehittyy. Asiakkaat saavat viime kädessä parempaa palvelua, jos osaamme hyödyntää osaamispotentiaalin."*

*"Erilaiset näkökulmat ja erilaiset tavat hahmottaa asioita saattavat aiheuttaa uusien toimintatapojen löytämisen. Voi kasvattaa erilaisuuden sietokykyä yleisestikin."*

Joidenkin vastaajien mielestä maahanmuuttajataustaisilla palvelu- tai hoitoalan työntekijöillä asiakkaan tai potilaan kohtaaminen on usein lähtökohtaisesti asiakaslähtoisempää kuin kantaväestöön kuuluvilla. Kuvattiin, että he kykenevät asiakaspalvelutilanteissa asettumaan paremmin asiakkaan asemaan. Vastaajat toivat myös esiin, että työyhteisön etninen monimuotoisuus parantaa myös eri kulttuureista tulleiden asiakkaiden palvelua ja tarjoaa asiakkaille mahdollisuuksia asioida omalla kielellään. Eri kielisten työntekijöiden työskentelyn organisaatiossa arvioitiin parantavan myös koko henkilöstön kielitaitoa.

### **3.2.2.2 Etninen monimuotoisuus haastaa erityisesti vuorovaikutusta, esimiestyötä ja viestintää**

Vaikka etnisen monimuotoisuuden vaikutukset nähtiin pääosin myönteisinä (ks. kuvio 6.) avovastauksissa pohdittiin myös etniseen monimuotoisuuteen liittyviä haasteita. Useimmat maininnat koskivat kulttuurieroihin liittyviä yhteentörmäyksiä ja väärinkäsityksiä. Kerrottiin, että kulttuurierojen lisäksi, vahvan yhteiseen kielen puuttuminen aiheutti toisinaan väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia.

*"Joskus tietysti voi syntyä väärinymmärryksiä ja konflikteja eri kulttuurien välillä - on puhuttu suoraan ja se mikä on tarkoitettu selkeäksi viestinnäksi, koetaan Suomessa kulttuurissa hyökkääväksi tai painostavaksi kommunikoinniksi jne."*

Muutammat vastaajat mainitsivat työntekijöiden joukossa esiintyvistä ennakkoluuloista ja turhasta varauksellisuudesta, pari vastaajaa myös suoranaisesta rasismista. Muutamia vastaajia toi lisäksi esille eri etnisten ryhmien ja uskonnollisten ryhmien väliset jännitteet, jotka heijastuvat kielteisesti työtoverisuhteisiin. Muutama vastaaja mainitsi myös kulttuurierojen tuomat rajoitteet, joiden ratkominen saattaa olla haastavaa esimiehille ja johdolle.

*"Rasistiset asenteet estävät täyden hyödyn saamisen etnisistä ryhmistä. Heillä voisi olla paljon annettavaa paikoilleen jämähtäneessä työkulttuurissamme."*

*"Etnisten ja uskonnollisten ryhmien keskinäiset ristiriidat saattavat haitata työyhteisön toimivuutta, ja asettavat käytännön elämässä rajoituksia, joita*

*ei voi perustella suomalaisilla oikeusnormeilla (esim. että afrikkalaismiestä ei voi asettaa arabimuslimin esimieheksi)."*

Vastaajat kertoivat, että vahvan yhteisen kielen puuttuminen, kulttuurierojen ja ennakkoluulojen lisäksi, haastoi monella tapaa johtamista, esimiestyötä ja työyhteisön toimintaa. Puutteellisen suomen (ruotsin) kielen taidon vuoksi perehdytykseen ja opastamiseen sekä tiedonkulkuun ja viestintään tarvitaan enemmän aikaa ja panostusta. Kielitaidon puute arvioitiin riskiksi erityisesti työturvallisuudessa. Vastauksissa korostettiin sen varmistamista, että työturvallisuusohjeet ymmärretään.

*"Esimiesten täytyy huomioida johtamisessaan kulttuurierot, mikä tuo heidän työhönsä lisähaastetta (koko ajan haasteellisemmaksi muuttuvan esimiestyön lisäksi). Kun koko henkilöstöviestintä tehdään muutaman yksilön vuoksi englanniksi, käy niin, että puolelta suomenkielisiltä menee ydinsanoma ohi. Eli viestintä on hoidettava vähintään kahdella kielellä, joista kumpikaan ei ole osan työntekijöistä äidinkieli. Työhön liittyvä sanasto alkaa olla ohjelmistokehityksessä niin spesifiä, että perustason kielitaito ei riitä. Asiakaspalvelua ei voi toimittaa muulla kielellä kuin suomella. Verkostojen luominen on haasteellisempaa, jos ei pysty kommunikoimaan helposti ja luontevasti samalla kielellä."*

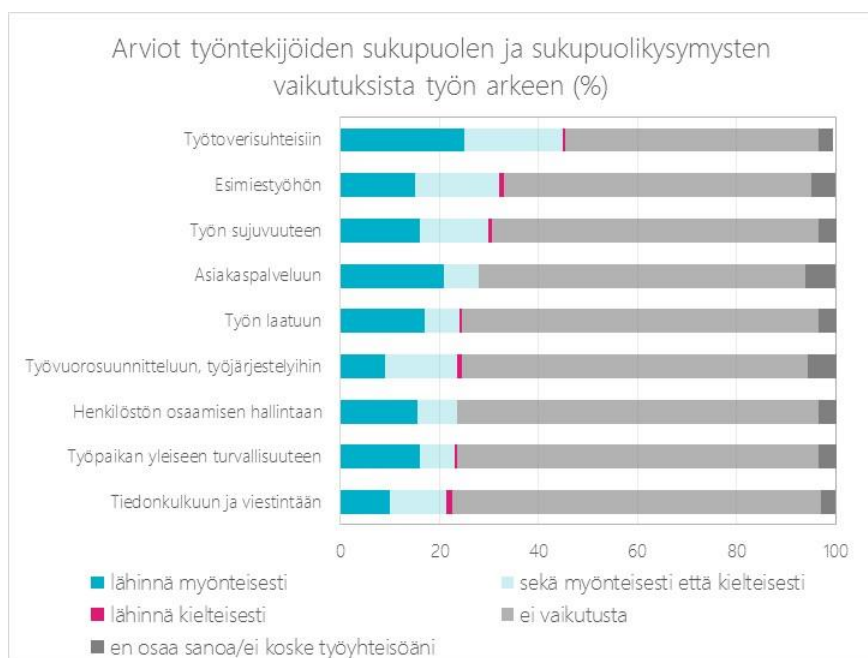
*"Viestinnän vaikeudet, kulttuurierot tekevät esimiestyön vaativammaksi, hitaampi perehtyminen ja pidempi oppimisjakso."*

Muutamit vastaajat toivat esille kielitaidon ja oppimisen yhteyden. Kerrottiin, että kielitaidon puute vaikeuttaa oppimista ja saattaa hidastaa työntekoa, vaikka perustyö sujuisikin hyvin. Järjestettävissä koulutuksissa suomen (ruotsin) kielen taidon puute on myös ongelma. Osa vastaajista toi esiin, että heidän työpaikallaan työtä myös räätälöidään osin kielitaidon perusteella työntekijälle sopivaksi: hyvin työssä tarvittavaa kieltä osaavien (jotka voivat myös olla maahanmuuttajia, varsinkin niillä työpaikoilla, joilla työkieli on englanti) saivat usein muita vaativampia tehtäviä.

### 3.2.3 Työntekijöiden sukupuoli ja sukupuolikysymykset

Suuri enemmistö vastaajista, arvioi, ettei sukupuolella ja sukupuolikysymyksillä ole vaikutusta työyhteisön toimintaan liittyviin seikkoihin (ks. kuvio 6.). Useimmiten sukupuolen arvioitiin vaikuttavan työtoverisuhteisiin, joihin vajaa puolet (45 %) vastaajista arvioi sukupuolella olevan vaikutusta, joko myönteisesti (25 %) tai sekä myönteisesti että kielteisesti (20 %). Joka kolmas (33 %) vastaajista arvioi sukupuolella ja sukupuolikysymysten vaikuttavan myös esimiestyöhön, sekä myönteisesti että kielteisesti (17 %) tai lähinnä myönteisesti (15 %) tai kielteisesti (1 %). Kuhunkin muihin työyhteisön toimintaan liittyviin tekijöihin

arvioi noin joka neljäs vastaajista sukupuolella olevan vaikutusta, joko myönteisesti tai sekä myönteisesti että kielteisesti, mutta ei juurikaan pelkästään kielteisesti.



Kuvio 6. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio henkilöstön sukupuolen ja sukupuolikysymysten vaikutuksista työpaikan toimintaan vuonna 2016 (%).

### 3.2.3.1 Työyhteisö toimii paremmin kun se on sukupuolisesti heterogeeninen

Monet vastaajat toivat avovastauksissa esiin, että työyhteisön sukupuolinen monimuotoisuus heijastuu positiivisesti työyhteisön yhteishenkeen ja ilmapiiriin sekä tuo rentoutta työyhteisöön. Työtoverien kiusaamista kerrottiin esiintyvän vähemmän työyhteisöissä, joissa on sekä naisia että miehiä kuin pelkästään naisista tai miehistä koostuvissa työyhteisöissä. Työyhteisön miesvaltaisuuteen liitettiin työhyvinvoinnin liittyvien asioiden sekä osaamiskysymysten tärkeyden aliarviointia. Naisvaltaisiin työyhteisöihin taas liitettiin erimielisyydet ja ihmissuhderistiriidat.

*”Jos osastoilla/tulosalueilla on molempia sukupuolia, henkistä pahoinvointia ja 'kiusaamista' esiintyy vähemmän. Yleensä sukupuoli ei näy arjessa ja sen ratkaisuissa juurikaan kuin ruumiillisesti raskaissa töissä.”*

Muutamat vastaajat toivat esille kielteisiä piirteitä, jotka liittyivät työtoverisuhteisiin ja vuorovaikutukseen, esimerkiksi sellaisten sukupuoleen perustuvien kuppikuntien muodostumisen, joista eri sukupuolen edustajat voivat jäädä ulkopuolisiiksi.

*"Sikarikerhoa ja saunaporukkaa. Osa naisista lyöttäytyy miesten seuraan ja otetaan seuraan esim. työpaikkaruokalaan mukaan."*

*"Naisvaltaisessa työyhteisöissä voi syntyä kuppikuntia ja on 'juoruilua' enemmän."*

Lisäksi muutama vastaaja toi esiin työyhteisön sukupuoliseen heterogeenisyyteen liittyvänä kielteisenä seikkana työntekijöiden välisen muita häiritsevän flirttailun ja seksuaaliset suhteet. Erityisesti suhteiden kariutuminen saattoi tuoda jännitteitä työyhteisöön ja häiritsevän työyhteisön toimintaa. Seksuaalisen häirinnän esiintymisestä oli myös joitakin mainintoja.

Pääosa vastaajista näki kuitenkin, että työyhteisön sukupuolinen heterogeenisyys heijastuu valtaosin myönteisesti työyhteisön toimintaan. Nähtiin, että eri sukupuolten edustus työyhteisössä tuo erilaisia näkökulmia asioihin ja parantaa siten työn laatua. Erilaisuuden, myös sukupuolinäkökulman, nähtiin edistävän työn ja palvelujen kehittämistä:

*"Asiakaspalvelu ja laatu hyötyvät eri sukupuolien vahvuuksista ja ominaisuuksista palvelutilanteissa."*

Muutama maininta oli siitä, että joissakin työtehtävissä on oleellista, että työntekijöinä on sekä miehiä että naisia. Esimerkiksi lastenpsykiatriassa tarvitaan sekä nais- että miespuolisia roolimalleja. Hoitotyössä se, että kaikissa työvuoroissa on myös miespuolisia työntekijöitä, nähtiin tärkeäksi myös turvallisuuskulmasta.

### 3.2.3.2 Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen on vielä matkaa

Useat vastaajat pohtivat sukupuoleen liittyvää epätasa-arvoa. Erityisenä tasa-arvoon liittyvänä ongelmana tuotiin esille naisten miehiä huonompi palkkaus sekä naisten miehiä heikommat mahdollisuudet edetä urallaan.

*"Vaikka Suomessa ollaan näennäisesti tasa-arvoisia, tasa-arvo ei kuitenkaan vielä toimi jokapäiväisessä työelämässä. Miehillä suodaan edelleenkin etuoikeuksia, joita naisilla ei ole."*

*"Edelleen miesten palkkaus on usein naisten palkkausta parempi samastakin työstä."*

Muutamat vastaajat toivat esiin miesten kärsivän epätasa-arvosta siten, että heidän voi yhä olla naisia vaikeampaa käyttää vanhempainvapaata, työnantajan suhtautumisesta johtuen. Muutamassa maininnassa tuotiin esiin perhevapaiden kustannusten nykyisen jaon tuottavaan naisia syrjiviä käytäntöjä.

*”Sukupuolella on merkitystä edelleen siihen, miten työnantajan on otettava perhetilanne huomioon. Samoin se vaikuttaa kustannuksiin, koska perhevapaiden kustannusten jakoa ei ole vielä tehty oikeudenmukaisesti”.*

Lisäksi muutama henkilöstöalan ammattilainen mainitsi ongelmaksi sukupuoleen liittyvät ennakkoluulot ja stereotypiat, joita työyhteisössä yhä edelleen on. Jossakin määrin sukupuolten tasa-arvoon liittyvissä asioissa nähtiin tapahtuneen myös edistystä.

*”Ennakkoluulot voivat tuoda näitä kielteisiä vaikutuksia työpaikalle. Kuitenkaan oikeasti sukupuolella ei ole vaikutuksia, jos esimiestyö ja johtaminen ovat kunnossa. On aivan sama, kumpaa sukupuolta työn tekijä edustaa.”*

Osa vastaajista toi myös esiin, että omassa organisaatiossa sukupuolinen tasa-arvo toteutuu jo nyt varsin hyvin:

*”Meillä on sekä päteviä miehiä ja naisia kaikissa tehtävissä. Sukupuolijakauma on varsin tasa-arvoinen esim. esimiestehtävissä. Johtoryhmässä on enemmän miehiä kuten yleensäkin, mutta on siellä naisiakin ja seuraavalla tasolla heitä on enemmän.”*

Työtoverisuhteiden lisäksi sukupuolikiisymykset heijastuvat herkästi johtamiseen ja esimiestyöhön. Muutamat vastaajat toivat esiin, että miesten ja naisten menestyksellinen johtaminen voi vaatia erilaisia toimintatapoja ja viestintäkeinoja. Lisäksi osa vastaajista pohti työntekijöiden sukupuolen vaikutusta johtamiseen siltä osin, että naiset yhä edelleen pääosin kantavat vastuuta sairaiden lasten ja iäkkäiden vanhempien hoidosta, jolloin miehet pystyvät täysipainoisemmin panostamaan työhönsä.

### 3.2.4 Lopuksi

Kolmesta kartoitetusta monimuotoisuuden ulottuvuudesta – ikä, etninen tausta ja sukupuoli – henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat erityisesti ikäkysymysten vaikuttavan organisaation toimintaan. Myös etnisyyden arvioitiin vaikuttavan monin tavoin organisaation toimintaan. Sukupuolen arvioitiin heijastuvan selkeästi harvemmin työyhteisön toimintaan. Tulokset ovat näiltä osin samansuuntaisia vuonna 2011 toteutetun barometrin kanssa.

Edellisestä barometrasta poiketen vuoden 2016 barometrissa monimuotoisuuden vaikutuksia kysyttiin nyt useampaan työyhteisön toimintaan liittyvään seikkaan. Lisäksi nyt selvitettiin vaikutusten laatua. Vuoden 2011 barometrissa huomiota kohdistettiin pelkästään vaikutusten arvioituun määrään. Tästä syystä vuoden 2011 ja vuoden 2016 barometrin tuloksia ei voida vertailla tätä enempää. Huomion arvoista on, että vaikutusten arvioitiin laadultaan useimmiten olevan myönteisiä. Näihin monimuotoisuuksien ulottuvuuksiin, erityisesti ikään ja etniseen monimuotoisuuteen arvioitiin liittyvän myös haasteita. Hyvin harva vastaajista arvioi, että monimuotoisuuteen liittyvät vaikutukset olisivat pelkästään kielteisiä.

Eniten työyhteisön monimuotoisuuden vaikutukset arvioitiin ilmenevän työyhteisön sosiaalisessa toimivuudessa ja esimiestyössä, iän osalta erityisesti myös henkilöstön osaamisen hallinnassa. Vastaajat kokivat, että monimuotoisuus vaikuttaa myönteisesti työtoverisuhteisiin, erityisesti erilaisuuden ja suvaitsevuuden lisääntymisen kautta. Kielteiset vaikutukset, jotka arvioitiin koskevan niin eri-ikäisiä kuin eri kulttuureista tulleita, puolestaan liittyivät erilaisten arvojen, näkemysten ja työntekotapojen yhteenlöymäyksiin sekä yhteisen kielen puuttumiseen. Valtaosa vastaajista arvioi, ettei työntekijöiden sukupuolella ole vaikutusta työyhteisön toimintaan. Sukupuolisen monimuotoisuuden arvioitiin kuitenkin vaikuttavan erityisesti työtoverisuhteisiin ja tällöin pääsääntöisesti myönteisesti.

Avovastauksissa tuotiin esille monimuotoisuuden myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan ja korostettiin erityisesti sitä, että monimuotoisuus laajentaa eri näkökulmien kirjoa. Vastauksissa pohdittiin, että erilaisten näkökulmat heijastuvat monella myönteisellä tavalla työpaikan innovatiivisuuteen, kehittämiseen ja työn laatuun. Monimuotoisuutta pidettiin tärkeänä erityisesti asiakaspalvelun laadun näkökulmasta. Tämä koski niin ikään, etniseen taustaan kuin sukupuoleen liittyvää monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden onkin todettu voivan lisäävän työyhteisön innovatiivisuutta eri näkökulmien saamisen kautta (De Dreu & West 2001; McLeod ym. 1996). Monimuotoisuus ei kuitenkaan lisää automaattisesti innovatiivisuutta kuten Roberge ja van Dick (2010) monimuotoisuutta käsittelevässä katsauksessaan toteavat. Jotta monimuotoisuuteen liittyvät mahdollisuudet pystytään hyödyntämään, tulee ennaltaehkäistä siihen liittyvät mahdolliset ongelmat, kuten erilaisuudesta johtuvat väärinkäsitykset ja ristiriidat. Avovastauksissa henkilöstöalan ammatillaiset mainitsivatkin haasteellisena työntekijöiden keskinäiseen erilaisuuteen liittyvien väärinymmärrysten ja yhteenlöymäysten ennaltaehkäisemisen. Haasteet liittyivät erityisesti eri-ikäisyyteen ja etniseen monimuotoisuuteen. Sukupuolen osalta mahdollisia ongelmia nähtiin pikemmin homogeenisessä ryhmässä.

Organisaation ja henkilöstön osaamiseen vaikutti vastaajien mielestä eniten henkilöstön eri-ikäisyys. Avovastauksissa tuotiin voimakkaasti esiin eri-ikäisten erilaiset osaamisvahvuudet ja keskinäisen oppimisen mahdollisuudet.



Monet vastaajat toivat esille, että työyhteisön eri-ikäisyys ja etninen monimuotoisuus asettavat paljon vaatimuksia esimiestyöhön ja näin lisäävät esimiestyön haasteellisuutta. Esi-miehen yhtenä tehtävänä koettiin monimuotoisen työyhteisön toimivuuden tukemi-nen. Arvioitiin, että moninaisuus edellyttää esimiehiltä erityisesti ongelmanratkaisukykyä, ja moninaisuuden huomioon ottamista niin tiedonkulussa ja viestinnässä kuin perehdy-tyksessä ja opastuksessa. Kaikkiaan henkilöstöhallinnon ammattilaiset arvioivat monimuo-toisuuden heijastuvan hyvin monitasoisesti työyhteisön ja organisaation toimintaan, niin myönteisesti kuin tuomalla haasteita.

### 3.3 III Osaaminen ja sen kehittämistarpeet työpaikoilla

Nykypäivänä erityisesti suuremmissa organisaatioissa henkilöstöhallinto ja muut henkilöstöalan ammattilaiset ovat keskeisessä roolissa henkilöstön osaamisen hallinnassa, tunnistamisessa ja kehittämisessä. Riittävä osaaminen on työssä menestymisen ja työn sujumisen perusta. Menestyksenkäs suoriutuminen edellyttää usein tietoja, taitoja, valmiuksia, asenteita, sitoutumista ja monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä, laajoja työelämässä tarvittavia metataitoja ja/tai työelämäkvalifikaatioita. (Esim. Garavan & McGuire 2001; Viitala 2004; Vähämäki 2006). Osaaminen ja kyvykkyys työmarkkinoilla ja työorganisaatioissa muodostuu hyvin erilaisista osatekijöistä. Työntekijöiden toivottaviksi katsotut ominaisuudet ja kvalifikaatiot ovat kiinni työmarkkinoiden rakenteessa ja ympäröivässä kulttuurissa. Millaisia ominaisuuksia organisaatioissa tarvitaan ja arvostetaan? Millaisesta osaamisesta on puutteita? Muutokset työelämässä, kuten maahanmuuttajien laajamittainen työmarkkinoille tulo asettaa osaamisen kehittämiselle uusia haasteita. Millaisia uusia kehittämistarpeita nousee esiin, millaista uutta osaamista työpaikoille haluamme?

#### 3.3.1 Itsensä johtamisen taidoissa nähdään kehittämistarpeita

Vuoden 2016 barometrissa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita kartoitettiin esittämällä vastaajille erilaisista osaamisen osa-alueista lista ja pyydettiin vastaajaa arvioimaan viisiportaisen asteikon (ei lainkaan tai erittäin vähän, melko vähän, jossain määrin, melko paljon, erittäin paljon) pohjalta missä määrin kullakin osa-alueella henkilöstön osaamisessa on puutteita.

Eniten osaamisen puutteita arvioitiin olevan itsensä johtamisen taidoissa, yleisessä tietoteknisessä osaamisessa, luovuudessa ja aloitekyvyssä. Sen sijaan oman ammattialan muodollinen koulutus ja työkokemuksen myötä syntynyt osaaminen arvioitiin pääsääntöisesti varsin hyviksi. (Kuvio 7.)





Kuvio 7. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys henkilöstön osaamisen puutteista omassa organisaatiossa vuonna 2016 (%).

Kun osaamista siis tarkasteltiin perinteisen inhimillisen pääoman mittarin kautta (koulutus), osaamispuutteet arvioitiin melko vähäisiksi. Eniten korjaamisen varaa raportoitiin olevan niin sanotuissa transitiivisissa, nykytyöelämään usein kytketyissä, mutta samalla vaikeammin mitattavissa, osaamistarpeissa, kuten oman toiminnan ohjaamiskyvyssä tai luovuudessa. Myös aloitekyvyssä, sosiaalisissa taidoissa ja paineensietokyvyssä nähtiin laajasti kehittämistarpeita. Näiden osaamisalueiden voidaan ajatella liittyvän työntekijän toimintatapoihin ja ominaisuuksiin, jotka heijastuvat erilaisissa työtehtävissä ja verkostoissa pärjäämiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi työpaikkailmoituksissa tämän tyyppisten ominaisuuksien kasvu on ollut merkittävä trendi viime vuosikymmeninä (Varje ym. 2013), kun työmarkkinat ovat kehittyneet ja toisaalta tuottavuuden vaatimus on kasvanut.

Määrällisten tulosten perusteella voidaankin nähdä, että henkilöstöalan ammattilaisista hyvin monet kokivat niin sanottuun "uuteen työhön" tai uudenlaisiin työmarkkinakykyihin liittyviin osaamisiin kytkeytyviä puutteita jopa yllättävän paljon. Tosin huomattava on, että erityisen paljon osaamispuutteita koettiin olevan erityisesti tietoteknisessä osaamisessa ja itsensä johtamisessa. Tämä on tärkeä tieto, kun jatkossa arvioidaan ja priorisoidaan erilaisen osaamisen kehittämiskohteiden tärkeyttä.

Lisäksi barometrissa tiedusteltiin vastaajilta, onko olemassa joitakin erityisryhmiä, joiden osaamisessa on erityisiä kehittämistarpeita. Vastauksissa tuotiin esiin mm. seuraavia:

- ikääntyneiden tietotekniset valmiudet ja pitkään talossa olleiden sopeutuminen muutoksiin:

*"Ikääntyvillä ongelmia atk-taitojen ja somen kanssa."*

*"Pitkään samassa työpaikassa olleissa on henkilöitä, jotka toimivat vanhaan tuttuun tapaan. Työpaikan säilyvyys on niin vahva, jotta painetta uudistumiselle ei välttämättä synny."*

- uusien työntekijöiden osaaminen ja ymmärrys:

*"Nuoremmilta konsulteilta puuttuu usein syvyyttä ja siksi olisi tärkeää olla valmis oppimaan kokeneemmilta."*

- maahanmuuttajatyöntekijöiden kielelliset taidot:

*"Työllistämme paljon mm. maahanmuuttajia, joiden kieliosaaminen on erittäin vähäinen."*

Työorganisaatioiden muutos ja tietoteknisten muutosten nopeutuminen näkyvät näin arvioissa. Toisaalta myös laajemman tai syvemmän ymmärryksen puutteet nähtiin osaamiseen liittyvänä ongelmana. Henkilöstöalan ammattilaisten avovastaukset kertoivat siis sekä nopeasyklisen työelämämuutosten synnyttämästä paineesta, että strategisen ja/tai hiljaisen tiedon merkityksestä muutosten hallinnassa ja toiminnan uudelleen suuntaamisessa. Lisäksi yksittäisiä 2000-luvun työelämästä tuttuja teemoja kuten suomen/ruotsin kielen taito nousi jossain määrin esille.

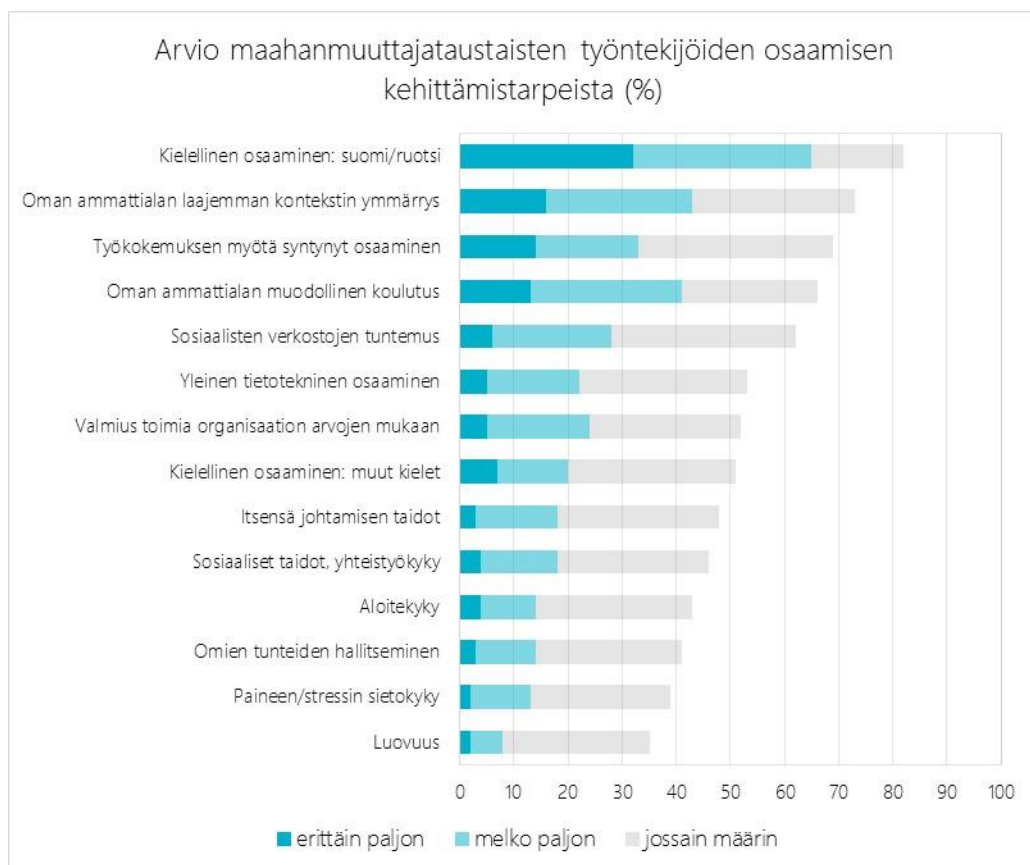
Useimmin avovastauksissa tuotiin kuitenkin esiin se, että osaaminen on enemmän kiinni yksilöstä, ei ryhmästä, johon hän kuuluu.

*"Minusta tämä jakaantuu tasaisesti ja on yksilöstä kiinni, ei iästä tai muista taustatekijöistä, vaikka helposti voidaan yrittää stereotyyppisesti selittää niillä ilman tarkempaa tarkastelua."*

### 3.3.2 Maahanmuuttajien suomen/ruotsin kielen taito kehittämisen kohteena

Osaamisen puutteita ja kehittämistarpeita kartoitettiin myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen näkökulmasta. Maahanmuuttajatutkimuksessa osaaminen ja sen taso hahmotetaan usein tarkkarajaisena formaalina ammattiosaamisena, ja sitä lähes tyhtään suoritettujen tutkintojen ja koulutuksen kautta. Toisinaan puhutaan myös inhimillisestä pääomasta, johon koulutuksen lisäksi usein luetaan kuuluvaksi työkokemus ja kieli-taito (esim. Forsander 2013). Joissakin tutkimuksissa resurssi- tai pääomanäkökulmaa on laajennettu sosiaalisiin taitoihin, verkostoihin tai kulttuurisiin tietoihin ja taitoihin.

Barometrissa suurimmaksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittä-miskohteeksi nousi suomen/ruotsin kielen taito. Muina kehittämisen kohteina ja osaami-sen puutteina nähtiin oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys, työkokemuk-sen myötä syntynyt osaaminen, muodollinen koulutus ja sosiaalisten verkostojen tunte-mus. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeista vuonna 2016 (%).

Osaamisen kehittämistarpeita tarkasteltiin vielä erikseen niiden vastaajien osalta, joiden työpaikalla työskenteli maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Arviot vastasivat suurelta osin kaikkien vastaajien näkemyksiä. Ainoastaan kielelliseen osaamiseen ja oman ammattialan muodolliseen koulutukseen liittyvät kehittämistarpeet nähtiin hieman useammin kehittämiskohteena.

Myös aikaisemmissa laadullisissa tutkimuksissa on havaittu, että monikulttuuristen työpaikkojen yksi keskeinen haaste on kieli- ja kommunikaatiovaikeudet (esim. Pitkänen 2005; ks. myös Näre 2013). Tosin toisinaan kielitaitovaatimukset saattavat saada liiankin suuren roolin työtehtäviin nähden ja näyttäytyä jopa etnisenä syrjintänä (Näre 2013).

Myös barometrissä esitetystä avokysymyksessä kielitaito ja sen puute nousivat erityiseksi maahanmuuttajien osaamisen kehittämistarpeeksi, jota aina ei osata tukea riittävästi.

*"Meillä tarvitaan sekä hyvää suomen että vähintäänkin tyydyttävää ruotsinkielen taitoa. Haastavaa kaikille Suomeen muuttaneille."*

*"Suomen kielen oppiminen jää helposti, kun työkielenä on englanti ja heille ja meille suomalaisille on helpointa puhua englantia. Teemme siis heille karhunpalveluksen tässä asiassa."*

Lisäksi puutteet ammatillisessa osaamisessa ja koulutuksessa sekä suomalaisen kulttuurin tuntemuksessa nousivat avovastauksissa esiin.

*"Voisimme hyvin palkata maahanmuuttajia, jos heillä olisi meidän alamme tekninen osaaminen."*

*"Kulttuurisesti kauimpana olevat maahanmuuttajaryhmät saattaisivat olla haastavimpia integroida organisaatioomme (suhtautuminen sukupuoliseen tasa-arvoon). Organisaatiomme arvoihin sisältyy kollegan kunnioitus ja tasa-arvoisuus kaikilla osa-alueilla."*

Kiinnostava havainto on se, että kun henkilöstöalan ammattilaiset näkivät suomalaisissa työorganisaatioissa keskeisimmiksi osaamispuutteiksi muun muassa itsensä johtamiseen ja tietotekniikkaan liittyvät taidot, niin samat osaamispuutteet eivät nousseet maahanmuuttajien osalta esille. Kielihaasteiden lisäksi esille nousivat pikemmin perinteiseen inhimilliseen pääomaan liittyvät taustatekijät kuten muodollinen koulutus ja ymmärrys ammattialasta Suomessa. Tämä viittaa siihen, että vastaajat näkivät maahanmuuttajatyöntekijät osin erilaisena ryhmänä, jonka osaamishaasteisiin tulisi puuttua ainakin jossain määrin eri tavoittein ja osin myös erilaisin keinoin kuin muun työväestön osaamispuutteisiin.

### 3.3.3 Maahanmuuttajat tuovat mukanaan monenlaista osaamista

Aiemmissa tutkimuksissa useat Suomessa asuvat maahanmuuttajat ovat itse arvioineet omat tiedot ja taidot varsin hyväksi työtehtäviinsä nähden. Toisinaan muualta tulleet voivat tuoda tullessaan jopa uudenlaista osaamista ja uusia näkökulmia. Vuoden 2016 barometrissa vastaajilta kysyttiin, ovatko maahanmuuttajataustaiset työntekijät tuoneet uutta osaamista organisaatioon.

Vastaajien useimmin mainitsema uusi osaaminen liittyi ammatilliseen osaamiseen. Tämä osaaminen saattoi olla yhtä lailla it-osaamista kuin uudenlaista asiakaspalveluakin:

*"Tiettyjen IT-alueiden syvällistä erityisosaamista."*

*"Asiakkaan/potilaan ja omaisen kohtaamisen taito."*

Toisille työpaikoille maahanmuuttajat taas olivat tuoneet uutta kielitaitoa ja erilaisten kulttuurien ymmärrystä:

*”Kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta. Joskin vain eurooppakeskeisesti.”*

Lisäksi moni vastaaja toi esiin, miten maahanmuuttajatyöntekijöiden myötä avarakatseisuus, suvaitsevaisuus ja erilaisuuden ymmärtäminen ovat lisääntyneet työpaikalla. Myös uudenlainen, ”oikea asenne” työtä kohtaan oli yleistynyt joillakin työpaikoilla.

*”Laaja-alaisuutta, suvaitsevaisuutta. Jotkut ovat osoittaneet motivaatiota ja tartuttaneet oikeaa asennetta muuhun työyhteisöön.”*

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivat lisäksi muuttaa työpaikan ajattelu- ja toimintatapoja, esimerkiksi eräs vastaaja toi esiin uuden, erilaisen keskustelu- ja neuvottelukulttuurin. Tällä tavoin tutkimukseen osallistuneet suomalaiset henkilöstöalan ammattilaiset näkivät maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden lisääntymisessä suomalaisilla työpaikoilla hyvin moniulotteisia etuja ja hyötyjä. Vastausten perusteella näyttääkin siltä, että maahanmuuttajien mukaantulo suomalaisille työpaikoille on lisännyt ja vahvistanut niin työorganisaation kollektiivisen osaamisen tasoa omalla erityisosaamisellaan kuin välillisesti vaikuttanut muiden työntekijöiden toimintaan esimerkiksi muuttamalla myönteisesti yleistä työntekotapaa. Lisäksi monet mainitsivat yleisempään sosiaaliseen ja kulttuuriseen pääomaan liittyviä seurauksia, jotka näkyvät muun muassa omien näkemysten muuttumisessa ja tietämyksen laajenemisessa.

### 3.3.4 Lopuksi

Kaiken kaikkiaan henkilöstöalan ammattilaiset tunnistivat monia kehittämiskohteita suomalaisten työpaikkojen osaamisessa. Eniten kehittämistarpeita oli tietoteknisen ja some-osaamisen lisäksi monissa vaikeasti jäsenyissä palvelu- ja tietotalouteen liittyvissä osaamisen osa-alueissa. Keskeisenä nähtiin oman toiminnan ja työkuormituksen hallinnan, oman toiminnan suunnittelun ja innovointivalmiuden kehittäminen. Nämä ovat kompetensseja, joissa korostuvat monen tyyppiset sosiaaliset, emotionaaliset ja kognitiiviset osaamiskomponentit. Nämä eivät ole usein organisaatiossa vain yhden henkilön ”sisäistä” osaamista vaan vaativat yhteispeliä ja useiden toimijoiden osallistumista ja yhteisen osaamisen määritietoista kehittämistä. Työn verkostomaisuus, projektimaisuus ja nopeatahtisuus heijastuvat näin organisaatioammattilaisten näkemyksiin keskeisestä osaamisesta.

Tulosten tulkinnessa ja niistä tehtävissä johtopäätöksissä on olennaista huomioida tämä veteen piirretty viiva kollektiivisen ja yksilöllisen osaamisen välillä. Toisaalta kivijalkana ovat yksilöiden kyvyt ja tiedollinen osaaminen. Tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen kehittäminen edellyttää kuitenkin yhteistä tiedonluontia erilaisissa yhteenliittymissä ja verkostoissa.

Työorganisaatioissa olisi hyvä huomioida tämä kompleksisuus ja kehittää kollektiivisia malleja osaamisen kehittämiseen. Organisaatioiden kollektiiviset tukirakenteet, harkitut roolitukset ja keskinäiseen kunnioitukseen perustuvat päätöksentekoprosessit ovatkin avain sille, että yksilöiden henkilökohtainen osaaminen, kyky itsensä johtamiseen ja luovuus voidaan täysimääräisesti hyödyntää.

### 3.4 IV Uralla eteneminen ja esteet uralla etenemisessä

Onko työntekijöillä taustasta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet edetä vaativampiin tehtäviin ja/tai saavuttaa esimiesasema? Kohdistuuko joihinkin ryhmien ennakkoluuloihin perustuvaa syrjintää? Entä liittyykö joihinkin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin tekijöitä, jotka saattavat haitata työstä suoriutumista ja näin ovat esteitä uralla etenemisessä?

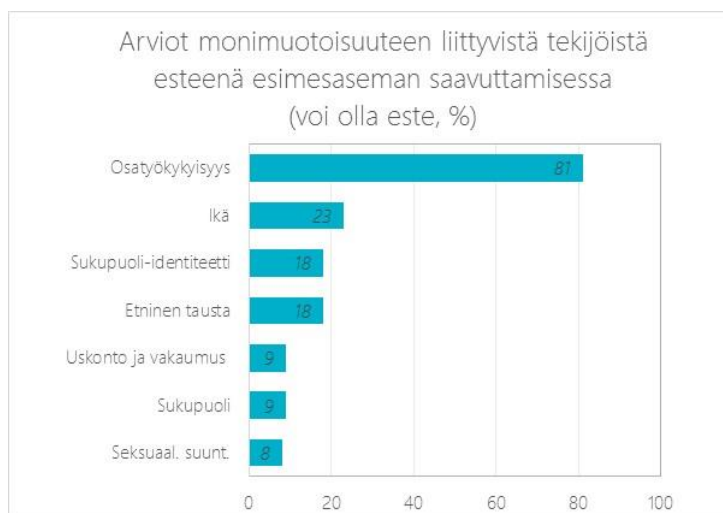
Henkilöstöalan ammattilaisia pyydettiin arvioimaan, vaikuttavatko seitsemän eri monimuotoisuuden ulottuvuuden osatekijää – sukupuoli, ikä, osatyökykyisyys, etninen tausta, uskonto tai vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen ja sukupuoli-identiteetti – esimiesaseman saavuttamiseen omassa organisaatiossa (vastausvaihtoehdot: ei ole este; voi olla este; en osaa sanoa). Vastaajia pyydettiin myös kertomaan syistä, miksi monimuotoisuus ja sen erilaiset ulottuvuudet voivat toimia esteenä sekä arvioimaan, onko joistakin monimuotoisuuden osa-alueista tai osa-alueiden yhdistelmistä erityisesti haittaa uralla etenemisessä tai esimiesaseman saavuttamisessa.

Vuoden 2016 monimuotoisuusbarometrissä kohdistettiin erityistä huomiota maahanmuuttajien osaamisen ja työn yhteensopivuuteen. Tämän vuoksi vastaajia pyydettiin tuomaan esille keinoja, jotka tukevat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden uralla etenemistä.

#### 3.4.1 Osatyökykyisyys arvioitiin suurimmaksi esteeksi esimiesaseman saavuttamisessa

Valtaosa (81 %) vastaajista arvioi osa-työkykyisyyden voivan olla este omassa organisaatiossa esimiesaseman saavuttamisessa. (Ks. kuvio 9.) Osa-työkykyisyys nähtiin muita ulottuvuuksia useammin esimiesasemaan etenemisen esteenä. Toiseksi yleisimpänä esteenä pidettiin työntekijän ikää (23 % vastaajista). Myös sukupuoli-identiteetti (kuten transsukupuolisuus) sekä etninen tausta nähtiin mahdollisina esteinä esimiesaseman saavuttamisessa. Uskonto/vakaumus, sukupuoli ja seksuaalinen suuntautuminen arvioitiin esteeksi huomattavasti harvemmin.





Kuvio 9. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio monimuotoisuuteen liittyvistä tekijöistä esteenä esimiesaseman saavuttamisessa vuonna 2016 (voi olla este, %).

Tuloksia voidaan verrata Ruotsissa vuonna 2015 toteutettuun esimiestehtävissä työskenteleville kohdistettuun monimuotoisuusbarometrin (Mångfaldsbarometern 2015) tuloksiin. Ruotsalaisessa monimuotoisuusbarometrissä ei arvioitu osa-työkykyisyyttä mahdollisena esteenä, mutta kylläkin samoja kuutta muuta monimuotoisuuden ulottuvuutta kuin tässä suomalaisessa vuoden 2016 barometrissä. Suomessa henkilöstöalan ammattilaisista kolme neljästä (76 %) arvioi, ettei ikä ole este esimieheksi etenemiselle heidän organisaatiossa, kun ruotsalaisista esimiehistä vain vajaa kolmannes (32 %) arvioi näin. Suomalaiset henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat myös muiden monimuotoisuuden tekijöiden toimivan harvemmin esteenä esimiesaseman saavuttamisessa kuin ruotsalaiset esimiehet. Kuitenkin suomalaiset ja ruotsalaiset arvioivat eri ulottuvuuksien mahdollisen haitallisuuden etenemismahdollisuuksiin kutakuinkin samansuuntaisesti. Erot Suomessa ja Ruotsissa toteutettujen monimuotoisuusbarometrin tuloksissa voivat johtua monesta syystä. Henkilöstöalan ammattilaisten ja esimiesten tehtävät eroavat toisistaan, ja näin myös näkökulmat ja arviot samoistakin asioista voivat olla erilaisia. Voi myös olla, että Suomen ja Ruotsin tilanteet eroavat toisistaan, vaikka molemmat ovat tasa-arvoon panostavia Pohjoismaita.

KT Kuntatyöntantajien kyselyn saaneet ja Henry ry:n kautta kyselyn saaneiden vastaajien arviot moninaisuuden ulottuvuuksien vaikutuksista uralla etenemiseen erosivat jonkin verran toisistaan. Kunta-alalla toimivat arvioivat huomattavasti harvemmin iän olevan esteenä (16 %) esimiesaseman saavuttamisessa kuin Henryn jäsenistöön kuuluvat vastaajat (31 %). He arvioivat myös sukupuolen, osa-työkykyisyyden ja seksuaalisen suuntautumisen haittaavan jonkin verran vähemmän esimiesaseman saavuttamista kuin Henry ry:hyn kuuluvat henkilöstöalan ammattilaiset. Henry ry:n jäsenet taas arvioivat kunta-alalla työskenteleviä

harvemmin uskonnon ja vakaumuksen (Henry ry 5 %; KT 13 %) ja entisen taustan (Henry ry 14 %; KT 25 %) haittaavan esimiesaseman saavuttamista.

### 3.4.2 Miksi eri monimuotoisuuden ulottuvuudet voivat estää esimiesaseman saavuttamisen tai uralla etenemisen

Barometrin avovastaukset kertovat syistä, joiden vuoksi eri monimuotoisuuden ulottuvuudet ovat haitaksi tai estävät esimiesaseman saavuttamista tai muuten uralla etenemistä. Nämä syyt liittyivät sekä esimiestyön vaatimuksiin että ennakoluuloihin ja syrjintään.

Eniten vastaajat pohtivat osa-työkykyisyyden vaikutusta esimiestyöhön. Osatyökykyisyyttä ei kyselyssä ollut määritelty. Vastauksista voi tulkita, että vastaajat todennäköisesti olivat ymmärtäneet osatyökykyisyyden tarkoittavan sitä, ettei työntekijä selviydy täydellisesti työnsä vaatimuksista. Tämä onkin yleinen käsitys osatyökykyisyydestä. Kuitenkin työjärjestelyillä ja työn organisoinnilla myös osatyökykyinen voi selviytyä työnsä vaatimuksista (ks. Nevala ym. 2015). Yleisin syy, miksi osatyökykyisyys arvioitiin esteeksi esimiesasemalle oli, että osatyökykyisyys liitettiin osa-aikaiseen työskentelyyn, jaksamiseen liittyviin ongelmiin ja heikentyneeseen paineensietokykyyn, jotka saattavat haitata esimiehen tehtävien hoitamista.

*”Osatyökykyisyys voi olla [este]. Osa-aikaiset työaikatarkaisut eivät yleensä sovi esimiehille, heidän on oltava tavoitettavissa joka päivä.”*

*”Osatyökykyisyys siksi mahdollinen este, että esimiestyö edellyttää myös suhteellisen runsasta matkustamista, julkista esiintymistä ja paineensietokykyä.”*

Etnisyys esteenä yhdistettiin useimmiten puutteelliseen suomen kielen taitoon, jonka arvioitiin vaikeuttavan esimiestyön menestyksellistä hoitamista. Vastaajat toivat esille, että etnisyyden sinänsä ei ole este, vaan ainoastaan silloin, jos suomen kielen taito ei ole riittävä. Osa vastaajista toi myös esiin, että mikäli etnisyyteen liittyy voimakasta etnisyyteen liittyvä koston tunne ja/tai perinteisestä suomalaisesta poikkeavia moraalikäsitteitä, tämä voi estää esimiehen toimimisen.

*”Haluaisin sanoa, että etninen tausta ei ole este, mutta yhdistettynä puutteelliseen kielitaitoon se varmasti sitä on.”*

*”Jos henkilön kotimaan moraalikäsitteet poikkeavat pohjoiseurooppalaisista, helposti este.”*

Muutama vastaaja arvioi kuitenkin omassa organisaatioissa esiintyvän suoranaista ulkomaalaistaustaiseen syntyperään liittyvää syrjintää. Esimerkiksi ihonväri voi olla este esimiesaseman saavuttamisessa. Muutama vastaajista arvioi naisilla olevan miehiä vaikeampi edetä organisaatioissaan esimiesasemaan pääasiassa johdon suhtautumisen ja ennakkoluulojen vuoksi. Esimiesasemaan etenemistä haittaavat monimuotoisuuden ulottuvuuksien yhdistelmät koskivat vastaajien mukaan pääosin naisia: ikääntyneitä naisia ja kantaväestöstä poikkeaviin etnisiin ryhmiin kuuluvia naisia, kuten nuoria musliminaisia. Vaikka iän arvioitiin olevan osatyökykyisyyden jälkeen toiseksi yleisin este esimiesaseman saavuttamisessa, sen vaikutusta ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pohdittu avovastauksissa. Jotkut vastaajat mainitsivat nuoren iän mahdolliseksi esteeksi, koska nuorella työntekijällä ei välttämättä ole esimiestyössä vaadittavaa kokemusta. Toisaalta yksi vastaaja arvioi, ettei eläkeikää lähestyvää kannatta palkata esimiestehtäviin.

Sen sijaan useat vastaajat toivat esille, ettei monimuotoisuuden ulottuvuuksilla ole vaikutusta, tai ainakaan ne eivät saisi vaikuttaa, uralla etenemiseen heidän organisaatiossaan.

*”Julkishallinnossa ei saa olla esteitä.”*

*”Toistaiseksi sellaisia ei ole ilmennyt. On palkattu kaikenikäisiä henkilöitä erilaisiin tehtäviin, myös esimiesasemaan. Lähes jokaiseen tehtävään haastatellaan joko kaikki hakijat tai papereiden perusteella valitut. Haastattelujen ja papereiden perusteella valitaan 'paras' hakija olipa hän sitten mies/nainen, nuori/vanha, ja uskontoa tai seksuaalista suuntautumista ei kysytä.”*

### 3.4.3 Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden uralla etenemisen edistäminen

Ensisijaisena keinona edistää maahanmuuttajien työllistymistä ja uralla etenemistä henkilöstöalan ammattilaiset mainitsivat avovastauksissaan kielitaidon parantamisen. Tällä tarkoitettiin ensisijaisesti suomen kielen taitoa. Myös ruotsin kielen osaaminen nähtiin keskeisenä joillakin paikkakunnilla ja joissakin työtehtävissä. Myös englannin kielen taidon parantaminen nähtiin tärkeänä; joillakin työpaikoilla ja joissakin tehtävissä englannin kielen taito on välttämätöntä. Osa vastaajista painotti hyvän puhekielen ja ammattisanaston hallinnan merkitystä, osa myös kirjoitustaitoa. Vajaa puolet kaikista asiaan kantaa ottaneista mainitsi kielitaidon ja toimet sen kohentamiseksi pääasialliseksi tarvittavaksi toimenpiteeksi. Myös kotouttamiseen panostaminen nähtiin tärkeänä, erityisesti kielen ja suomalaisen kulttuurin oppiminen. Kotouttamisen osalta painotettiin myös kotouttamista pidempänä prosessina, joka jatkuu vielä työpaikalla.

*”Suomen kielen taito on aivan ratkaiseva. Samoin suomalaisen kulttuurin ja sen arvojen ymmärrys.”*

*"Varmaan tärkein on kielitaito ja tietynlainen kotouttaminen. Muuten ei ole edellytyksiä. Toki se vaikuttaa, millainen koulutustausta on ja kuinka paljon on kokemusta omalta alalta. Jos on oman alansa kova ammattilainen, ei välttämättä vaadita yhtä hyvää suomen kielen taitoa. Se niin riippuu henkilön kokonaistaustasta ja kokemuksesta."*

Toiseksi useimmiten mainittiin maahanmuuttajien koulutukseen ja osaamisen vahvistamisen panostaminen ja tuki muodollisen pätevyyden saavuttamiseen. Osaamisen kehittämisen osalta tuotiin esiin myös erityisesti työssä tapahtuvan oppiminen ja siihen panostaminen.

*"Kielitaidon kehittäminen on perusta. Työssäoppimiseen panostaminen esim. kisälli-mentori, työharjoittelut, rinnalla kulku, oppisopimuskoulutuksen laajentaminen."*

Osaamisen kehittämisen keinoiksi mainittiin myös osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen työpaikoilla. Tässä oleellisena nähtiin perehdytys ja maahanmuuttajien huomiointi organisaation kehittämis- ja johtamistoiminnassa. Esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä ja uralla etenemisessä tuotiin esiin erityisen tärkeänä erityisesti maahanmuuttajien kohdalla.

*"Erinomainen perehdyttäminen, erillisen perehdyttämisaineiston kokoaminen, kehityskeskustelujen ja muiden palautekeskustelujen avulla."*

*"Olemme nostaneet kysymyksen esille osana tulos- ja kehityskeskusteluita. On tärkeää, että esimiehet tunnistavat potentiaalit ja kannustavat kehittymään omalla työurallaan. Olemme kokeilleet myös nimenöntä rekrytointia."*

Lisäksi tuotiin esiin, että jo sinänsä ennakkoluuloton mahdollisuuksien antaminen maahanmuuttajille osaamisen kehittämiseen on oleellista, jotta he voivat kehittää osaamistaan ja saavat tasa-arvoisen mahdollisuuden edetä urallaan.

*"Työpaikalla lisättävä avoimuutta ja nostettava mahdolliset esteet esille."*

*"Antamalla uusia haasteita samalla tavalla kuin muillekin."*

Toisaalta muutama vastaajista oli sitä mieltä, ettei etnisellä taustalla ole merkitystä työllistymiseen ja uralla etenemiseen.

*"Kysymys ei ole adekvaatti, sillä maahanmuuttajataustaisuus ei ole erotteleva tekijä. Uralla eteneminen riippuu organisaation työtehtäväkokonaisuuksista ja osaajan valmiuksista kyseiseen tehtävään. Valintakriteerit tehdään tehtävän edellyttämän osaamisen / valmiuksien mukaan, ei etnisen taustan mukaan."*

Suomessa on monia kansainvälisesti toimivia organisaatioita (ks. Bergbom ym. 2013), ja työssä käytettävä kieli voi näissä olla muu kuin suomi/ruotsi. Jotkut vastaajat mainitsivatkin, että kansainvälisissä organisaatioissa työntekijän kansallisuudella tai ulkomaalaisella taustalla ei ole merkitystä.

### 3.4.4 Lopuksi

Henkilöstöalan ammattilaiset näkivät, että erityisesti osatyökyisyys voi olla este esimiesaseman saavuttamiselle. Avovastausten perusteella esteenä olivat lähinnä esimiestyön haasteellisuus ja suuret vaatimukset, jotka edellyttävät täysipainoista työkykyä ja täysikaista saavutettavissa oloa. Huomion arvioista on kuitenkin, että barometrin monivalintakysymyksessä uralla etenemistä tarkasteltiin erityisesti esimiesaseman saavuttamisen näkökulmasta. Kaikki työntekijät eivät luonnollisestikaan tavoittele esimiesasemaa, ja uralla voi edetä myös muilla tavoin haastavampiin ja/tai itseä kiinnostaviin tehtäviin. Avovastauksissa uralla etenemistä pyydettiin pohtimaan esimiesaseman saavuttamisen lisäksi laajemmin. Avovastausta edeltävä kysymys koski esimiesasemaa, mikä johdatteli vastaajia pohtimaan erityisesti esimiestehtävien saamista. Näin ollen voi olla, ettei osatyökyisyyttä nähdä samassa määrin yleisesti esteenä uralla etenemisessä. Tulokset on siis suhteutettava erityisesti esimiestyöhön.

Joka neljäs vastaajista näki iän mahdollisena esteenä esimiesaseman saavuttamiselle. Kuitenkin iän suhteen kunta-alalla työskentelevien ja Henry ry:n jäsenistöön kuuluvien arviot erosivat toisistaan siten, että jälkimmäiset arvioivat iän huomattavasti useammin mahdolliseksi esteeksi. Avovastauksissa ikää ei kuitenkaan liiemmästi pohdittu, eikä sitä voiko ikä olla este erityisesti nuoremmille vai varttuneimmille. Tosin kysymyksissä (ks. luku 3.2), jossa vastaajat ottivat kantaa monimuotoisuuden ulottuvuuksien myönteisiin ja kielteisiin vaikutuksiin työn arjessa, iän merkitystä pohdittiin monipuolisesti. Voitaneen siis olettaa että samat tekijät, jotka koettiin haasteiksi nuorten ja ikääntyneiden osalta voivat toimia esteenä myös esimiesaseman saavuttamisessa.

Seuraavaksi yleisimmiksi esteiksi vastaajat arvioivat sukupuoli-identiteetin ja sen ilmentymät sekä etnisen taustan. Etninen tausta arvioitiin Henry ry:n jäsenistön keskuudessa kunta-alla toimivia harvemmin esteeksi esimiesaseman saavuttamisessa. Avovastauksissa vastaajat korostivat riittävän hyvän kielitaidon merkitystä työstä suoriutumiseen ja uralla etenemiseen ja toivat esille, että etninen tausta ei itsessään ole este, vaan siihen mahdollisesti liittyvä suomen (ruotsin) kielen puutteellinen osaaminen tai suomalaisen kulttuurin heikko tuntemus. Tosin vastauksissa tuotiin myös esille, että osin kyse on ennakkoluuloista ja syrjinnästä.



Erot KT Kuntatyönantajien kautta kyselyn saaneiden ja Henry ry:n jäsenistöön kuuluvien vastaajien näkemyksissä kuvastanevat osin eroja sektoreiden välisessä toiminnassa. Edelliset edustavat julkisella sektorilla toimiva organisaatioita kun jälkimmäiseen kuuluu myös yksityisellä sektorilla työskenteleviä henkilöstöalan ammattialaisia. Julkisella sektorilla mooneen työtehtävään liittyy suomen kielen osaamisen vaatimus, ja virkamiesten osalta myös ruotsin kielen hallinta. Julkisella ja yksityisellä sektorilla vallitsevia mahdollisia eroja eri ryhmien mahdollisuuksissa edetä uralla olisi tarpeen selvittää laajemmin.

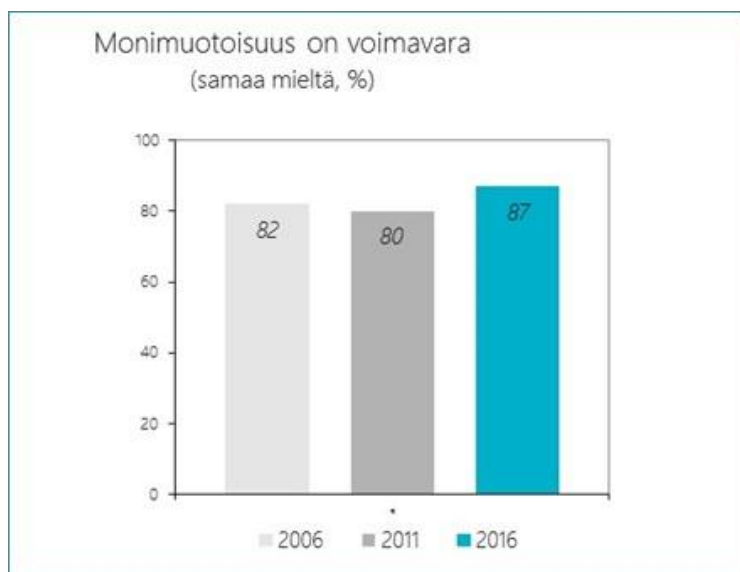
Tärkeimmäksi keinoksi edistää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden uralla etenemistä, henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat suomen (ruotsin) kielen taidon kehittämisen. Merkittäviksi keinoiksi arvioitiin myös suomalaisen kulttuurin ja työelämän pelisääntöihin tutustuttamisen. Edellytyksenä maahanmuuttajataustaisten entistä tasa-arvoisemmalle mahdollisuudelle kehittyä työssään ja edetä urallaan vastaajat toivat esille ennakkoluulottoman asenteen ja organisaatioiden omien toimintatapojen kehittämisen.

### 3.5 V Suhtautuminen monimuotoisuuteen

Nähdäänkö monimuotoisuus organisaatiossa voimavarana? Vaikuttaako työntekijän maahanmuuttajatausta rekrytointiin? Onko kielitaidolla merkitystä rekrytoinnissa? Hyväksytäänkö monimuotoisuus organisaatiossa ja näkyykö se organisaation toimintapolitiikassa? Seuraavaksi kuvataan henkilöstöalan ammattilaisten vastauksia monimuotoisuuteen liittyviin asenneväittämiin.

#### 3.5.1 Monimuotoisuus nähdään keskeisenä voimavarana

Valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista suhtautuu organisaation monimuotoisuuteen myönteisesti. Vastaajista 87 % arvioi vuonna 2016 monimuotoisuuden olevan organisaatiolle voimavara, joka parantaa organisaation tuloksellisuutta. Myönteisesti monimuotoisuuteen suhtautuvien henkilöstöalan ammattilaisten osuus oli jopa hieman suurempi kuin vuosina 2007 (82 %) ja 2011 (80 %). Tämän kysymyksen valossa näyttää siltä, että monimuotoisuus nähdään vahvana voimavaratekijänä suomalaisten henkilöstöalan spesialistien keskuudessa eikä siihen ensisijaisesti liity kielteisiä asenteita. (Ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Henkilöstöalan ammattilaisten suhtautuminen monimuotoisuuteen vuosina 2007, 2011 ja 2016 (samaa mieltä, %).

### 3.5.2 Vierasperäinen nimi heijastuu rekrytointiin, täydellistä kielitaitoa ei edellytetä

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että vierasperäinen saattaa vaikeuttaa työntekijän työsaantimahdollisuuksia. Esimerkiksi Larjan ym. (2002) tutkimus osoitti, että vieraskielinen nimi vaikuttaa siihen, saako henkilö kutsun työpaikkahaastatteluun. Heidän tutkimukseensa havaittiin, että samasta koulutustaustasta ja työkokemuksesta huolimatta venäjänkielisen nimen omaavan työnhakijan piti lähettää kaksinkertainen määrä työpaikkahakemuksia päästäkseen haastatteluun kuin suomenkielisen nimen omaavan työnhakijan.

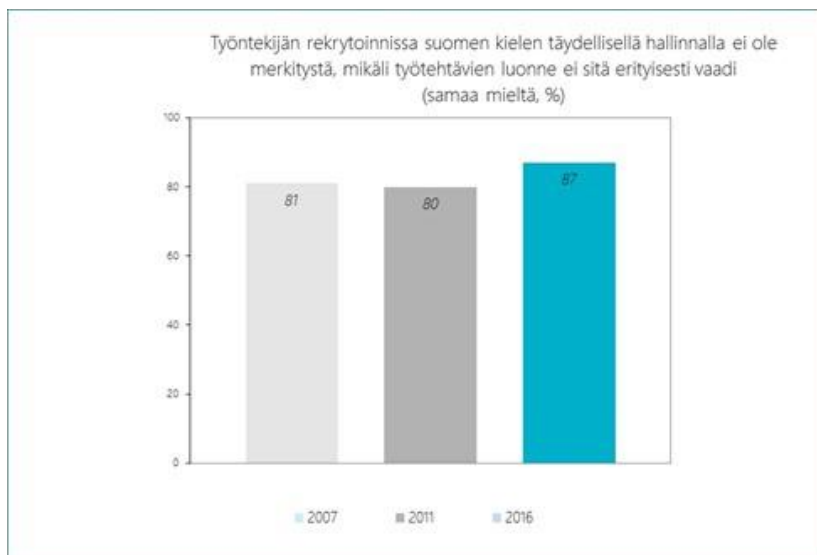
Vuoden 2016 monimuotoisuusbarometrissa kysyttiin vastaajien näkemyksiä vierasperäisen nimen vaikutuksesta työnhaussa. Henkilöstöalan ammattilaisista 40 % arvioi vuonna 2016, että vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluun. Henry ry:n jäsenistön keskuudessa (44 %) oltiin kunta-alaa (36 %) useammin sitä mieltä, että vierasperäinen nimi vaikeuttaa työpaikkahaastatteluun pääsyä. Haasteita työpaikkahaastatteluun pääsyssä arvioitiin olevan enemmän kuin vuonna 2011, jolloin 31 % henkilöstöalan ammattilaisista näki vierasperäisen nimen hankaloittavan haastatteluun pääsyä. (Ks. kuvio 10.)



Kuvio 10. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys vierasperäisen nimen vaikutuksesta rekrytoinnissa vuosina 2007, 2011 ja 2016 (samaa mieltä, %).



Monimuotoisuusbarometrissa selvitettiin myös vastaajien näkemyksiä suomen/ruotsin kielen täydellisen hallinnan merkitystä (ks. kuvio 11.). Valtaosa (87 %) vastaajista oli sitä mieltä, ettei suomen / ruotsin kielen täydellisellä hallinnalla ole rekrytoinnissa merkitystä, mikäli työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi. Näin arvioivien osuus on kasvanut hie-  
 man vuosista 2007 ja 2011. Kunta-alan henkilöstöalan ammattilaiset (91 %) arvioivat yksi-  
 tyisellä sektorilla työskenteleviä kollegoitaan (84 %) useammin, ettei täydellisellä suo-  
 men/ruotsin kielen taidolla ole merkitystä. (Ks. kuvio 11.)

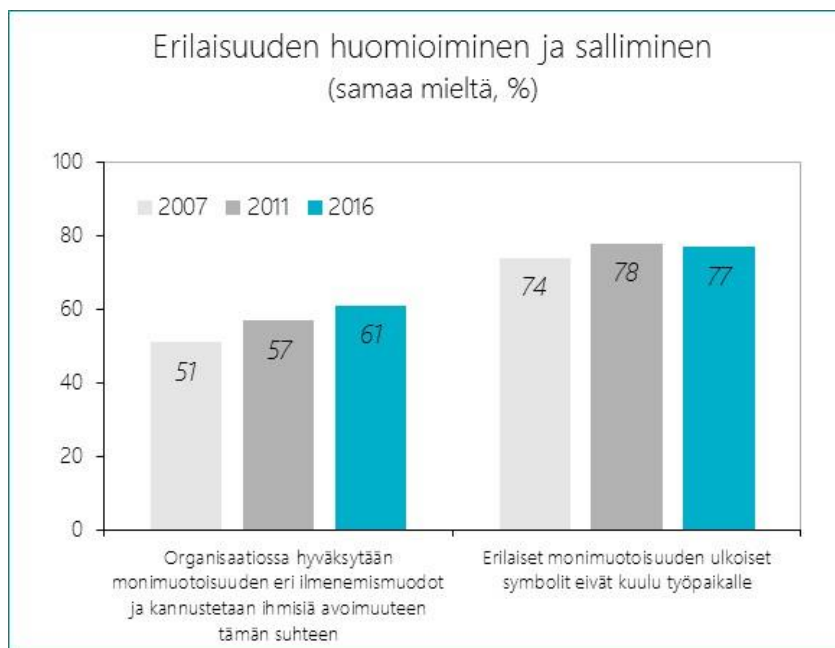


Kuvio 11. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys suomen kielen hallinnan merkityksestä rekrytoinnissa vuosina 2007, 2011 ja 2016 (samaa mieltä, %).

### 3.5.3 Erilaisuuden salliminen työpaikalla

Kyselyssä selvitettiin vastaajien näkemyksiä monimuotoisuuden eri ilmenemismuodoista ja monimuotoisuuden ulkoisien symbolien kuulumista työpaikalle. Kaikista vastaajista 61 % oli sitä mieltä, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden erilaiset ilmenemismuodot ja kannustetaan avoimuuteen tämän suhteen. Suhtautuminen on jossakin määrin myönteisempää kuin viisi vuotta aiemmin, jolloin 57 % arvioi, että organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot. Vuonna 2016 monimuotoisuuteen ja avoimuuteen kannustaminen oli 10 prosenttiyksikköä yleisempää kuin vuonna 2007. (Ks. kuvio 12) Toimialojen välillä oli merkittävä ero. Henry ry:n vastaajista 67 % näki, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden ilmenemismuodot ja kannustetaan avoimuuteen, kun taas kunta-alan vastaajista ainoastaan 51 % oli tätä mieltä.

Valtaosa (77 %) vastaajista oli sitä mieltä, etteivät erilaiset monimuotoisuuden symbolit (kuten uskontoon tai vakaumukseen liittyvät) kuulu työpaikalle, vaan yksityiselämään. Tämä näkemys oli hyvin samansuuntainen vuonna 2011 (78 %). Suhtautumisessa oli kuitenkin jonkin verran eroa yksityisellä sektorilla ja kunta-alalla. Henry ry:n vastaajista 72 % arvioi, että monimuotoisuuden ulkoiset symbolit kuuluvat yksityiselämään, kun taas kunta-alan vastaajista 82 % oli tätä mieltä. (Ks. kuvio 12.)



Kuvio 12. Henkilöstöalan ammattilaisten suhtautuminen erilaisuuden huomioimiseen ja sallimiseen vuosina 2007, 2011 ja 2016 (samaa mieltä, %).

### 3.5.4 Monimuotoisuus ilmenee organisaatiosuunnittelussa

Monimuotoisuusbarometrissa kartoitettiin erilaisten työntekijäryhmien tarpeiden huomiointiin ottamista. Vuonna 2016 enemmistö (68 %) henkilöstöalan ammattilaisista oli sitä mieltä, että organisaatioiden tulee huomioida erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. Osuus on jossakin määrin pienempi kuin vuosina 2011 (76 %) ja 2007 (75 %). Kunta-alan vastaajat (71 %) arvioivat hieman yksityisen sektorin vastaajia (67 %) useammin, että erilaisten työntekijäryhmien tarpeet tulisi huomioida. (Ks. kuvio 13.)



Kuvio 13. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys erilaisten tarpeiden huomioimisesta toiminnan suunnittelussa vuosina 2007, 2011 ja 2016 (samaa mieltä, %).

Vuosina 2016 ja 2011 kartoitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaation strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa. Enemmistö (64 %) tutkimukseen osallistuneista vastasi vuonna 2016 myönteisesti. Erot toimialojen välillä ovat pienet (Henry ry: 64 %, kunta-ala: 61 %). Vuonna 2011 myönteisesti vastanneita oli 58 %. Näyttäisi siltä, että monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus ovat kiinteämmin osa suomalaisten organisaatioiden toimintapolitiikkaa kuin viisi vuotta aikaisemmin.

### 3.5.5 Lopuksi

Henkilöstöalan ammattilaiset näkivät monimuotoisuuden vahvasti tuloksellisuutta parantavana voimavaratekijänä suomalaisilla työpaikoilla. Näkemykset olivat kehittyneet myönteisempään suuntaan vuosien 2007 ja 2011 tilanteeseen verrattuna. Muitakin myönteisiä kehityspolkuja on havaittavissa. Henkilöstöalan ammattilaiset eivät pidä suomen kielen täydellistä hallintaa rekrytoinnissa yhtä tärkeänä kuin aiemmin, mikäli työtehtävien luonne sen sallii. Tämä on myönteinen signaali työtä hakeville maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Näyttää myös siltä, että monimuotoisuuden ilmenemismuodot hyväksytään ja työntekijöitä kannustetaan avoimuuteen asian suhteen aiempaa enemmän. Näin arvioivat

etenkin Henry ry:n jäsenistöön kuuluvat henkilöstöalan ammattilaiset. Monimuotoisuus on myös aiempaa selkeämmin osa organisaatioiden toimintapolitiikkaa – ainakin toimintasuunnitelmissa tai vastaavassa. Toisaalta tästä ei aina voi vetää yhtäläisyysmerkkejä organisaatiotodellisuuden kanssa.

Suhtautumisessa organisaation monimuotoisuuteen on myös kehitettävää. Huomattava osa henkilöstöalan ammattilaisista oli esimerkiksi sitä mieltä, että työnhakijan vierasperäinen nimi saattaa heikentää hänen mahdollisuuksiaan päästä työpaikkahaastatteluun. Tällainen eriarvoistava menettelytapa rekrytoinnissa tulisi tunnistaa, ja kiinnittää huomioita siihen, että rekrytointi perustuu aidosti työnhakijoiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Nimetön rekrytointi on yksi keino lisätä työnhaun yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Esimerkiksi Helsingin ja Espoon kaupungeissa on kokeiltu nimetöntä rekrytointia, jossa työnhakijan tunnistetiedot, kuten nimi, ikä, sukupuoli ja kansalaisuus, on poistettu hakemuksesta. Tällöin haastatteluvaiheeseen pääsy perustuu työnhakijan osaamiseen ja työkokemukseen, eikä hänen yksilöllisiin ominaisuuksiinsa. Nimetön rekrytointi voi olla rekrytoijalle työläs prosessi, jos organisaation tietojärjestelmät eivät automaattisesti mukaudu nimetömän rekrytoinnin vaatimuksiin. Siksi muitakin keinoja työnhaun yhdenvertaistamiseksi on syytä kehittää.

Jossakin määrin muutoksia on havaittavissa myös erilaisten työntekijäryhmien erilaisten tarpeiden huomioinnissa. Vuosien 2007 ja 2011 monimuotoisuusbarometreihin verrattuna aiempaa harvempi henkilöstöalan ammattilainen oli sitä mieltä, että organisaatiossa tulisi huomioida erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. Tämä voi kertoa pitkittyneen taloudellisen matalasuhdanteen mukaan tuomista haasteista: yksilöllisten tarpeiden edelle ajavat tuotannolliset vaateet ja reunaehdot.

Joitakin eroja on havaittavissa yksityisen sektorin (Henry ry:n jäsenistöön kuuluvien) ja kunta-alan välillä. Yksityisellä sektorilla työskentelevät henkilöstöalan ammattilaiset olivat kunta-alan kollegoitaan useammin sitä mieltä, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan avoimuuteen tämän suhteen. Lisäksi he näkivät kunta-alan työntekijöitä harvemmin, että erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit kuuluvat yksinomaan ihmisen yksityiselämään. Toisaalta kunta-alan henkilöstöalan ammattilaiset olivat yksityisen sektorin kollegoitaan harvemmin sitä mieltä, että vierasperäinen nimi vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työhaastatteluun tai että suomen kielen täydellinen hallinta olisi välttämätöntä, jos työn luonne ei sitä erityisesti vaadi. On mahdollista, että kunta-alan työpaikoilla on enemmän kokemusta maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä, mikä vuoksi työntekijän taustaan ei kiinnitetä yhtä paljon huomiota. Esimerkiksi Työ ja terveys –haastattelututkimus (Toivanen & Bergbom, 2013) osoitti, että maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä omalla työpaikalla on useammin kunta-alalla (42 %) kuin yksityisellä sektorilla (38 %). Työ ja terveys –haastattelututkimuksen mukaan kunta-

sektorilla myös arvioitiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohtelun olevan tasapuolisempaa kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta monimuotoisuuden eri ilmenemismuotojen hyväksymisessä näyttäisi olevan kehittämistä erityisesti kunta-alalla.

Kaiken kaikkiaan barometri osoittaa, että monimuotoisuuden laaja-alaisessa huomioimisessa suomalaisissa työorganisaatioissa on kehitettävää. Monimuotoisuuden merkitys tulee tulevaisuudessa entisestään korostumaan esimerkiksi maahanmuuton lisääntymisen sekä osatyökykyisen nykyistä suuremman työosallisuuden myötä. Siksikin työelämän tasaveroisuuteen ja yhdenvertaisuuteen niin rekrytoinnissa kuin organisaatiosuunnittelussa ja toiminnoissa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

## 4 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Organisaatioiden monimuotoisuudella tarkoitettiin tässä Monimuotoisuusbarometrissa työntekijöiden erilaisuutta iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, osatyökykyisyyden, kielitaustan, uskonnon tai vakaumuksen perusteella.

Valtaosa henkilöstöhallinnon ammattilaisista suhtautuu barometrin mukaan organisaation monimuotoisuuteen myönteisesti. Monimuotoisuus nähdään voimavarana, joka parantaa organisaation tuloksellisuutta. Kun tuloksia verrattiin vuoden 2011 barometriin, havaittiin että myönteisesti suhtautuvien osuus on jonkin verran lisääntynyt. Myös monimuotoisuuden erilaisia ilmenemismuotoja hyväksyttiin aiempaa paremmin. Valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista kuitenkin katsoi, etteivät erilaiset monimuotoisuuteen liittyvät ulkoiset symbolit kuulu työpaikalle.

Monimuotoisuuden ulottuvuuksista merkityksellisimmiksi arvioitiin ikä, osatyökykyisyys ja kielitausta. Edelliseen monimuotoisuusbarometriin verrattuna tulevaisuusarviot kielitaustan, etnisen taustan ja uskonnon tai vakaumuksen merkityksestä työorganisaatiossa olivat kasvaneet. Useimmiten monimuotoisuuden arvioitiin heijastuvan organisaation eri toimintoista eniten johtamiseen ja esimiestoimintaan.

Etenkin työntekijöiden eri-ikäisyyden ja ikäkysymysten arvioitiin heijastuvan organisaation toimintaan. Sukupuolella arvioitiin puolestaan olevan vähiten vaikutusta. Vaikutukset, kaikkien kolmen monimuotoisuuden ulottuvuuden osalta, arvioitiin suurimmaksi työtoverisuhteisiin ja esimiestyöhön, ja iän osalta myös henkilöstön osaamisen hallintaan.

Vaikka työyhteisön monimuotoisuuden arvioitiin vaikuttavan työn arkeen useammin myönteisellä kuin kielteisellä tavalla, monet vastaajat arvioivat sillä olevan sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia. Monimuotoisuuden myönteisinä vaikutuksina nähtiin yleisesti erilaisten näkökulmien nouseminen esiin, mikä mahdollistaa toimintojen ja tuotteiden paremman kehittämisen ja asiakaspalvelun parantumisen. Eri-ikäisyyden myönteisinä vaikutuksina korostettiin vanhempien ja nuorempien erilaista osaamista ja keskinäistä oppimista sekä vanhempien työntekijöiden osaamisen "siirtämistä" nuorille. Ikään liittyvät monimuotoisuuden haasteet nähtiin ensisijaisesti liittyvän työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutuksen ongelmiin, ja etnisen taustan osalta sosiaalisten suhteiden lisäksi maahanmuuttajien puutteellisen kielitaidon tuomiin ongelmiin.

Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat, että monimuotoisuus lisää esimiestyön haasteita ja edellyttää esimiehiltä uudenlaisia taitoja. Esimiehen yhtenä tärkeänä tehtävänä nähtiinkin sen varmistaminen, että monimuotoisuuden suomat mahdollisuudet pystytään hyödyntämään ja mahdolliset ongelmat ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan.

Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat organisaatioidensa osaamiseen liittyviksi kehittämiskohteiksi erityisesti itsensä johtamistaidot ja yleisen tietoteknisen osaamisen. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osalta tärkeimmäksi yksittäiseksi kehittämiskohteeksi arvioitiin suomen/ruotsin taito. Kehittämiskohteina heidän osaltaan nähtiin myös oman ammattialan laajemman kontekstin tuntemus, muodollinen koulutus, työkokemuksen kautta saatava osaaminen ja sosiaaliset verkostot. Vastaajat toivat myös esiin, että maahanmuuttajat lisäävät organisaation osaamista, esimerkiksi omalla erityisosaamisellaan. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden myötä myös henkilöstön suvaitsevuus ja kyky ymmärtää erilaisuutta lisääntyvät.

Mahdollisiksi esteiksi uralla etenemiselle nähtiin muun muassa osa-työkykyisyys ja maahanmuuttajataustaisuus. Osatyökykyisyyteen liitettiin lyhemmat työajat ja mahdollisesti heikompi jaksaminen, jotka vastaajat näkivät heijastuvan vaikeuteen toimia esimiesasemassa. Maahanmuuttajien osalta esteenä esimiesaseman saavuttamisessa ja muutoin uralla etenemisessä nähtiin puolestaan suomen/ruotsin taidon puute. Henkilöstöalan ammattilaiset toivatkin esiin, että maahanmuuttajien suomen (ruotsin) kielen oppimiseen tulisi jatkossa panostaa enemmän. He myös arvelivat, että syrjintä voi estää maahanmuuttajien uralla etenemisen. Monet vastaajat toivat esille, että tasa-arvo toteutuu heidän omalla työpaikallaan melko hyvin. Samalla he kuitenkin toivat esille, että tasa-arvon – myös sukupuolisen tasa-arvon – eteen pitää vielä tehdä työtä ja poistaa syrjiviä käytäntöjä.

Vuoden 2011 barometrista poiketen, vuoden 2016 monimuotoisuusbarometrissä kerättiin määrällisen tiedon lisäksi laadullista aineistoa (avovastaukset) henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksistä monimuotoisuudesta. Näin monimuotoisuuden merkityksestä ja ilmestymismuodoista saatiin syvällisempää tietoa. Lisäksi tutkimusmenetelmät täydensivät toisiaan, tuottaen joiltakin osin erilaista tietoa. Esimerkiksi sukupuolella ei määrällisissä kysymyksissä koettu olevaan kovinkaan suurta vaikutusta organisaation toimintaan liittyviin tekijöihin, mutta avovastauksissa sukupuoleen liittyviä kysymyksiä kuitenkin reflektoitii monitahoisesti.

Monimuotoisuus tulee jatkossakin olemaan osa työelämää, ja erityisesti monikulttuurisuus tulee lisääntymään. Monimuotoisuusbarometrin valossa organisaatioiden monimuotoisuuden hallinnassa on viime vuosien aikana tapahtunut myönteistä kehitystä. Haasteiden tunnistaminen ja mahdollisten ongelmien ennaltaehkäiseminen on oleellista sekä työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta että organisaatioiden toimivuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta (ks. Roberge & Dick 2010). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja myönteisen työ-  
kulttuurin ylläpitäminen sekä henkilöstön osaamisen optimaalinen hyödyntäminen edellyttävät monimuotoisuuden toimivaa hallintaa.



Monimuotoinen työpaikka edellyttää uudenlaisia taitoja ja valmiuksia esimiehiltä ja johdolta. Miten on mahdollista tukea eri-ikäisten välistä yhteistyötä? Miten edistää työntekijöiden tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta? Miten voi tukea työntekijöitä monikulttuurisessa työyhteisössä? Henkilöstöalan ammattilaiset toivatkin kyselyssä esille, että esimiesten ja johdon vastuu korostuu monimuotoisessa työyhteisössä. Monimuotoisuuden hallintaan ja hyödyntämiseen tarvitaan monien tahojen sitoutumista ja yhteistyötä, kuten eräs vastaajista toteaa: *"Kaipaisin kovasti organisaation johdon ja esimiesten omaa panosta näiden monimuotoisuusasioiden käsittelyssä, ettei se jäisi vain HR:n vastuulle. Jotta se aidosti jalkautuisi kaikkien tekoihin ja ajatteluun"*. Kansainvälistymisen ja jatkuvasti lisääntyneen verkottuneen yhteistyön kautta monimuotoisuuskysymykset ylittävät yhä useammin myös yksittäisten organisaatioiden rajat ja luovat samalla uusia haasteita niin monimuotoisuuden tutkimuskentälle kuin organisaatioiden johtamiskäytännöille.



## LÄHTEET

Bergbom, B., Janhonen, M. & Toivanen, T. (2013). Työnteon uusia piirteitä: yhteistyö yli rajojen. Teoksessa: Kauppinen, T. ym. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. 45–51. Helsinki: Työterveyslaitos.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 42, 3, 273–287.

De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1191–1201.

Forsander, A. (2013). Maahanmuuttajien sijoittuminen työelämään. Teoksessa Martikainen, T., Saukkonen, P. & Säävälä, M. (toim.) Muuttajat. Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus

Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13, 4, 144–163.

Haapanen, A. (2007). Monimuotoisuusbarometri 2007. Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana. Helsinki: ESR. MONIKKO -projekti, Työterveyslaitos.

Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 1, 96–107.

Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 4, 287–305.

Larja, L., Warius, J., Sundbäck, L., Liebkind, K., Kandolin, I. & Jasinskaja-Lahti, I. (2012). Discrimination in the Finnish Labor Market. An Overview and a Field Experiment on Recruitment. *Employment and Entrepreneurship* 16/2012. Helsinki: Ministry of Employment and the Economy.

McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 2, 248–264.

Mångfaldsbarometern 2015. 400 chefer svarar om mångfald. Proffice Group. Saatavilla osoitteesta: <https://www.proffice.se/contentassets/3831e208440b41e1a2826becb8d4d1e8/proffice-mangfaldsbarometer-2015.pdf>

Nevala, N., Turunen, J., Tiainen, & Mattila-Wiro, P. (2015). Osatyökykyiset työssä –toimintamallin (Osku) toteuttaminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Osatyökykyiset työssä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö Työterveyslaitos.

Näre, S. (2013). Ideal workers and suspects: Employers' politics of recognition and the migrant division of care labour in Finland. *Nordic Journal of Migration Research*, 3, 2, 72–81.

Pitkänen, P. (2005). Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita. s. 99–110.

Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 1, 158–188.

Roberge, M.-E. & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 4, 295–308.

Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus..

Toivanen, M. & Bergbom, B. (2013). Työyhteisöjen monimuotoisuus. Teoksessa: Kauppi, T. ym. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. 83–90. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. (2012). Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Varje, P., Väänänen, A. & Anttila, E. (2013). The emergence of emotional management: Changing manager ideals in job advertisements in Finland from 1949 to 2009. *Management and Organizational History*, 8, 245–261.

Viitala, R. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* No 109. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Vähämäki, M. (2006). Yrityksen osaaminen ja henkilöstöresurssit. Teoksessa: Stenvall-Virtanen, S. & Vähämäki, M. (toim.) *Mediatalous – liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Helsinki: Edita Publishing Oy. s. 170–195.

## LIITTEET

### Monimuotoisuusbarometri 2016, kaikki (n = 255)

#### I Monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitys / kaikki

Jos ajattelet monimuotoisuuden eri osa-alueita työyhteisössäsi, miten tärkeäksi arvioit henkilöstön monimuotoisuuden merkityksen nyt ja miten arvioit tämän merkityksen kehittyvän tulevaisuudessa?

	Monimuotoisuuden merkitys nyt (%)					Merkitys tulevaisuudessa (%)			
	erittäin tärkeä	tärkeä	vähemmän tärkeä	ei lainkaan tärkeä	en osaa sanoa	kasvaa	pysyy ennallaan	vähenee	en osaa sanoa
Ikä	15	52	27	5	0	32	62	5	1
Sukupuoli	6	32	43	18	1	7	83	9	1
Perhetilanne	3	28	47	19	2	14	79	3	3
Etninen tausta	2	21	50	24	3	38	44	12	6
Kielitausta	11	41	40	8	0	42	48	8	2
Seksuaalinen suuntautuminen	1	3	28	64	4	6	77	12	5
Vammaisuus	1	26	47	18	9	10	73	5	12
Osatyö-kykyisyys	5	53	30	8	4	40	51	3	6
Uskonto ja vakaumus	1	6	36	53	4	14	70	8	8

Mikä merkitys monimuotoisuudella on organisaatiossasi nyt? / kaikki

	<b>erittäin tärkeä</b>	<b>tärkeä</b>	<b>vähemmän tärkeä</b>	<b>ei lainkaan tärkeä</b>	<b>en osaa sanoa</b>
Rekrytoinnissa	6	36	48	8	2
Perehdytyksessä	7	36	42	10	5
Johtamisessa ja esimiestyössä	13	51	28	5	3
Palkitsemisen yhdenmukaisuudessa	12	35	31	16	6
Henkilöstön koulutuksessa	10	43	32	11	3
Työn ja perheen yhdistämisen käytännöissä	11	41	33	8	6
Työsuojelussa	10	36	38	10	6
Työterveyshuollon toiminnassa	12	38	29	13	7

## II Monimuotoisuuden ilmeneminen työssä/ kaikki

Miten työntekijöiden eri-ikäisyys ja ikäkysymykset vaikuttavat työn arkeen? /kaikki

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	16	42	3	37	2
Esimiestyöhön	25	53	2	17	3
Työtoverisuhteisiin	40	36	3	20	2
Työn sujuvuuteen	30	44	2	22	2
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	24	22	0	50	4
Työn laatuun	33	26	1	38	2
Asiakaspalveluun	35	24	0	37	3
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	32	46	2	18	2
Työvuorosunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	13	38	6	36	7



Miten työyhteisön etninen monimuotoisuus vaikuttaa työn arkeen?/ kaikki

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	11	51	6	21	11
Esimiestyöhön	23	44	4	16	13
Työtoverisuhteisiin	28	41	2	18	11
Työn sujuvuuteen	12	45	7	24	12
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	8	30	7	43	13
Työn laatuun	17	34	2	36	11
Asiakaspalveluun	28	31	2	26	13
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	18	36	4	29	13
Työvuorosunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	7	18	4	53	18



Miten työntekijöiden sukupuoli ja sukupuolikysymykset vaikuttavat työn arkeen? / kaikki

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	10	12	1	74	3
Esimiestyöhön	15	17	1	62	5
Työtoverisuhteisiin	25	20	0	51	3
Työn sujuvuuteen	16	14	0	66	4
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	16	7	0	73	4
Työn laatuun	17	7	-	72	4
Asiakaspalveluun	21	7	-	66	6
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	15	8	-	73	4
Työvuorosuunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	9	15	1	69	6



### III Osaaminen ja sen kehittämistarpeet työpaikoilla / kaikki

Millä osa-alueilla organisaatiossasi on puutteita henkilöstön osaamisessa?

	erittäin paljon	melko paljon	jossain määrin	melko vähän	ei lainkaan tai erittäin vähän	ei sovi, ei relevantti
Oman ammattialan muodollinen koulutus	-	2	19	35	41	3
Oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys	2	7	41	31	18	2
Työkokemuksen myötä syntynyt - osaaminen	-	1	26	50	21	2
Yleinen tietotekninen osaaminen	1	18	46	25	9	1
Kielellinen osaaminen: suomi/ruotsi	1	8	30	24	32	4
Kielellinen osaaminen: muut kielet	1	20	30	28	11	9
Sosiaalisten verkostojen tuntemus	1	8	39	34	14	5
Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky	-	9	46	32	11	2
Luovuus	1	13	46	25	10	4
Aloitekyky	1	15	43	27	10	3
Valmius toimia organisaation arvojen mukaan	-	5	27	50	15	3
Paineen/stressin sietokyky	1	7	47	35	7	2
Omien tunteiden hallitseminen	2	4	36	44	11	2
Itsensä johtamisen taidot	2	20	51	21	5	2





Jos ajattelet maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista oman organisaatiosi näkökulmasta, millä osa-alueilla näet suurimmat kehittämistarpeet? Arvioi, vaikka työpaikallasi ei olisikaan maahanmuuttajia. / kaikki

	<b>erittäin paljon</b>	<b>melko paljon</b>	<b>jossain määrin</b>	<b>melko vähän</b>	<b>ei lainkaan tai erittäin vähän</b>	<b>sovi, ei relevantti</b>
Oman ammattialan muodollinen koulutus	13	28	25	10	9	13
Oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys	16	27	30	9	5	14
Työkokemuksen myötä syntynyt osaaminen	14	19	36	11	6	13
Yleinen tietotekninen osaaminen	5	17	31	20	10	16
Kielellinen osaaminen: suomi/ruotsi	32	33	17	3	2	12
Kielellinen osaaminen: muut kielet	7	13	31	21	10	18
Sosiaalisten verkostojen tuntemus	6	22	34	15	7	15
Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky	4	14	28	27	12	14
Luovuus	2	6	27	31	14	20
Aloitekyky	4	10	29	25	15	17
Valmius toimia organisaation arvojen mukaan	5	19	28	17	14	17
Paineen/stressin sietokyky	2	11	26	28	12	21
Omien tunteiden hallitseminen	3	11	27	25	14	20
Itsensä johtamisen taidot	3	15	30	22	11	20

## IV Uralla eteneminen ja esteet uralla etenemisessä / kaikki

Mitkä tekijät voivat olla este esimiesaseman saavuttamisessa? / kaikki

	voi olla este	ei ole este	en osaa sanoa
	%	%	%
Sukupuoli	9	89	2
Ikä	23	76	1
Osatyökykyisyys	81	14	5
Etninen tausta	18	73	9
Uskonto tai vakaumus	9	85	6
Seksuaalinen suuntautuminen	8	84	8
Sukupuoli-identiteetti tai sukupuoli-ilmentymät	18	57	25

## V Suhtautuminen monimuotoisuuteen / kaikki

Onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaatiosi strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa? / kaikki

	n	%
Kyllä	138	64
Ei	66	30
En tiedä	13	6
Yhteensä	217	100

Monimuotoisuus on voimavara, joka parantaa organisaation tuloksellisuutta. / kaikki

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	212	87
Eri mieltä	2	1
En osaa sanoa	30	12
<b>Yhteensä</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Työntekijän rekrytoinnissa suomen/ruotsin kielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä, mikä työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi. / kaikki

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	213	87
Eri mieltä	28	12
En osaa sanoa	3	1
<b>Yhteensä</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluihin. / kaikki

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	95	40
Eri mieltä	125	52
En osaa sanoa	18	8
<b>Yhteensä</b>	<b>238</b>	<b>100</b>

Organisaatioiden tulee suunnitella toiminta siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. / kaikki

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	166	68
Eri mieltä	52	21
En osaa sanoa	25	10
<b>Yhteensä</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

Erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit (esim. uskonto, vakaumus) kuuluvat ihmisen yksityiselämään, eivät työpaikalle. / kaikki

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	187	77
Eri mieltä	32	13
En osaa sanoa	24	10
<b>Yhteensä</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

Organisaatiossamme hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen. / kaikki

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	149	61
Eri mieltä	35	14
En osaa sanoa	59	24
<b>Yhteensä</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

## Monimuotoisuusbarometri 2016, Henry ry (n = 120)

### I Monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitys / Henry ry

Jos ajattelet monimuotoisuuden eri osa-alueita työyhteisössäsi, miten tärkeäksi arvioit henkilöstön monimuotoisuuden merkityksen nyt ja miten arvioit tämän merkityksen kehittyvän tulevaisuudessa?

	Monimuotoisuuden merkitys nyt (%)					Merkitys tulevaisuudessa (%)			
	erittäin tärkeä	tärkeä	vähemmän tärkeä	ei lainkaan tärkeä	en osaa sanoa	kasvaa	pysyy ennallaan	vähenee	en osaa sanoa
Ikä	15	50	31	4	0	34	60	5	1
Sukupuoli	7	34	46	14	0	11	77	11	1
Perhetilanne	3	26	48	22	2	13	79	4	3
Etninen tausta	3	21	50	23	3	30	50	12	8
Kielitausta	17	43	36	4	0	35	53	9	3
Seksuaalinen suuntautuminen	1	3	25	67	4	5	76	11	8
Vammaisuus	1	22	42	21	14	11	67	5	18
Osatyö-kykyisyys	5	41	39	9	6	33	54	4	9
Uskonto ja vakaumus	1	8	33	54	4	13	72	4	10

Mikä merkitys monimuotoisuudella on organisaatiossasi nyt? / Henry ry

	<b>erittäin tärkeä</b>	<b>tärkeä</b>	<b>vähemmän tärkeä</b>	<b>ei lainkaan tärkeä</b>	<b>en osaa sanoa</b>
Rekrytoinnissa	6	48	34	8	4
Perehdytyksessä	6	40	40	13	7
Johtamisessa ja esimiestyössä	17	48	25	6	3
Palkitsemisen yhdenmukaisuudessa	13	35	30	14	9
Henkilöstön koulutuksessa	9	43	31	12	5
Työn ja perheen yhdistämisen käytännöissä	13	41	29	9	9
Työsuojelussa	10	31	37	15	8
Työterveyshuollon toiminnassa	13	31	29	17	10



## II Monimuotoisuuden ilmeneminen työssä/ Henry ry

Miten työntekijöiden eri-ikäisyys ja ikäkysymykset vaikuttavat työn arkeen? / Henry ry

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	13	41	3	38	3
Esimiestyöhön	22	54	3	17	4
Työtoverisuhteisiin	41	32	3	21	3
Työn sujuvuuteen	28	39	3	25	5
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	19	18	-	54	9
Työn laatuun	31	22	2	41	4
Asiakaspalveluun	34	24	-	38	4
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	29	47	-	20	4
Työvuorosunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	16	31	3	40	10



Miten työyhteisön etninen monimuotoisuus vaikuttaa työn arkeen? / Henry ry

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	11	51	8	20	10
Esimiestyöhön	23	40	6	20	11
Työtoverisuhteisiin	31	34	3	21	11
Työn sujuvuuteen	10	44	9	25	11
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	10	25	9	42	14
Työn laatuun	20	29	1	39	11
Asiakaspalveluun	32	26	3	24	15
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	21	30	2	33	14
Työvuorosuunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	10	17	6	47	19





Miten työntekijöiden sukupuoli ja sukupuolikysymykset vaikuttavat työn arkeen? / Henry ry

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	9	13	-	76	3
Esimiestyöhön	16	14	1	66	3
Työtoverisuhteisiin	26	18	-	53	3
Työn sujuvuuteen	15	13	-	70	3
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	10	5	1	78	5
Työn laatuun	12	6	-	78	4
Asiakaspalveluun	19	7	-	70	4
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	15	8	-	74	3
Työvuorosuunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	7	14	-	74	4



### III Osaaminen ja sen kehittämistarpeet työpaikoilla / Henry ry

Millä osa-alueilla organisaatiossasi on puutteita henkilöstön osaamisessa? / Henry ry

	erittäin paljon	melko paljon	jossain määrin	melko vähän	ei lainkaan tai erittäin vähän	ei sovi, ei relevantti
Oman ammattialan muodollinen koulutus	-	2	19	28	47	4
Oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys	2	8	33	33	24	1
Työkokemuksen myötä syntynyt - osaaminen	-	1	31	41	26	1
Yleinen tietotekninen osaaminen	1	16	40	28	15	1
Kielellinen osaaminen: suomi/ruotsi	-	4	36	20	39	1
Kielellinen osaaminen: muut kielet	1	17	32	34	13	3
Sosiaalisten verkostojen tuntemus	2	10	38	35	11	3
Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky	-	8	47	29	15	2
Luovuus	3	15	46	20	12	4
Aloitekyky	3	19	35	28	14	2
Valmius toimia organisaation arvojen mukaan	-	4	22	52	18	4
Paineen/stressin sietokyky	2	8	46	35	9	2
Omien tunteiden hallitseminen	3	4	34	42	15	3
Itsensä johtamisen taidot	3	20	54	17	4	2



Jos ajattelet maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista oman organisaatiosi näkökulmasta, millä osa-alueilla näet suurimmat kehittämistarpeet? Arvioi, vaikka työpaikallasi ei olisi sikaan maahanmuuttajia. / Henry ry

	<b>erittäin paljon</b>	<b>melko paljon</b>	<b>jossain määrin</b>	<b>melko vähän</b>	<b>ei lainkaan tai erittäin vähän</b>	<b>sovi, ei relevantti</b>
Oman ammattialan muodollinen koulutus	13	23	26	10	10	17
Oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys	15	24	32	8	5	16
Työkokemuksen myötä syntynyt osaaminen	15	18	30	14	7	16
Yleinen tietotekninen osaaminen	4	12	29	22	14	20
Kielellinen osaaminen: suomi/ruotsi	30	33	15	4	3	14
Kielellinen osaaminen: muut kielet	4	14	25	20	18	18
Sosiaalisten verkostojen tuntemus	4	17	35	18	10	17
Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky	3	12	28	29	12	16
Luovuus	1	4	28	29	16	22
Aloitekyky	2	8	29	27	18	17
Valmius toimia organisaation arvojen mukaan	4	16	26	20	14	20
Paineen/stressin sietokyky	2	10	21	27	15	25
Omien tunteiden hallitseminen	4	7	23	24	18	24
Itsensä johtamisen taidot	1	16	27	21	12	22



## IV Uralla eteneminen ja esteet uralla etenemisessä / Henry ry

Mitkä tekijät voivat olla este esimiesaseman saavuttamisessa?

	<b>voi olla este</b>	<b>ei ole este</b>	<b>en osaa sanoa</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Sukupuoli	12	85	3
Ikä	31	68	1
Osatyökykyisyys	81	14	5
Etninen tausta	14	75	11
Uskonto tai vakaumus	5	87	8
Seksuaalinen suuntautuminen	9,5	81	9,5
Sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmentymät	16	54	30

## V Suhtautuminen monimuotoisuuteen / Henry ry

Onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaatiosi strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa? / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Kyllä	65	64
Ei	31	31
En tiedä	5	5
Yhteensä	120	100

Monimuotoisuus on voimavara, joka parantaa organisaation tuloksellisuutta. / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	102	88
Eri mieltä	2	2
En osaa sanoa	12	10
<b>Yhteensä</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Työntekijän rekrytoinnissa suomen/ruotsin kielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä, mikä työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi. / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	98	84
Eri mieltä	17	15
En osaa sanoa	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluihin. / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	50	44
Eri mieltä	52	46
En osaa sanoa	11	10
<b>Yhteensä</b>	<b>113</b>	<b>100</b>



Organisaatioiden tulee suunnitella toiminta siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	78	67
Eri mieltä	24	21
En osaa sanoa	14	12
<b>Yhteensä</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit (esim. uskonto, vakaumus) kuuluvat ihmisen yksityiselämään, eivät työpaikalle. / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	84	72
Eri mieltä	18	16
En osaa sanoa	14	12
<b>Yhteensä</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Organisaatiossamme hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen. / Henry ry

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	79	67
Eri mieltä	14	12
En osaa sanoa	22	19
<b>Yhteensä</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

## Monimuotoisuusbarometri 2016, KT Kuntatyönantajat (n = 116)

### I Monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien merkitys / KT

Jos ajattelet monimuotoisuuden eri osa-alueita työyhteisössäsi, miten tärkeäksi arvioit henkilöstön monimuotoisuuden merkityksen nyt ja miten arvioit tämän merkityksen kehittyvän tulevaisuudessa?

	Monimuotoisuuden merkitys nyt (%)					Merkitys tulevaisuudessa (%)			
	erittäin tärkeä	tärkeä	vähemmän tärkeä	ei lainkaan tärkeä	en osaa sanoa	kasvaa	pysyy ennallaan	vähenee	en osaa sanoa
Ikä	16	59	20	5	1	31	63	6	1
Sukupuoli	6	33	40	19	2	5	90	5	1
Perhetilanne	4	33	45	15	4	16	77	3	4
Etninen tausta	1	25	49	22	3	47	41	7	6
Kielitausta	5	40	45	9	1	51	42	5	2
Seksuaalinen suuntautuminen	1	5	31	59	5	7	80	10	4
Vammaisuus	1	25	54	16	5	10	79	4	8
Osatyö- kykyisyys	6	62	24	7	2	50	44	2	4
Uskonto ja vakaumus	1	5	39	51	4	14	71	9	6



Mikä merkitys monimuotoisuudella on organisaatiossasi nyt? / KT Kuntatyönantajat

	<b>erittäin tärkeä</b>	<b>tärkeä</b>	<b>vähemmän tärkeä</b>	<b>ei lainkaan tärkeä</b>	<b>en osaa sanoa</b>
Rekrytoinnissa	4	25	64	6	1
Perehdytyksessä	7	40	43	7	4
Johtamisessa ja esimiestyössä	10	49	33	5	3
Palkitsemisen yhdenmukaisuudessa	10	33	36	18	4
Henkilöstön koulutuksessa	10	43	37	8	2
Työn ja perheen yhdistämisen käytännöissä	9	39	38	9	5
Työsuojelussa	7	42	41	5	6
Työterveyshuollon toiminnassa	11	44	31	10	5





## II Monimuotoisuuden ilmeneminen työssä/ KT Kuntatyönantajat

Miten työntekijöiden eri-ikäisyys ja ikäkysymykset vaikuttavat työn arkeen? / KT Kuntatyönantajat

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	19	46	2	33	-
Esimiestyöhön	30	49	1	18	2
Työtoverisuhteisiin	39	39	2	18	2
Työn sujuvuuteen	32	49	1	18	-
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	27	25	1	46	1
Työn laatuun	32	32	1	34	-
Asiakaspalveluun	39	24	1	37	
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	37	44	5	13	1
Työvuorosunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	11	41	9	34	5



Miten työyhteisön etninen monimuotoisuus vaikuttaa työn arkeen? / KT Kuntatyönantajat

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	11	50	3	23	13
Esimiestyöhön	24	46	1	13	16
Työtoverisuhteisiin	24	48	2	15	12
Työn sujuvuuteen	12	44	6	23	15
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	6	33	3	46	12
Työn laatuun	17	34	1	34	13
Asiakaspalveluun	25	39	1	25	10
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	18	40	4	25	13
Työvuorosuunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	4	19	3	57	17



Miten työntekijöiden sukupuoli ja sukupuolikysymykset vaikuttavat työn arkeen? / KT Kuntatyönantajat

	<b>lähinnä myönteisesti</b>	<b>sekä myönteisesti että kielteisesti</b>	<b>lähinnä kielteisesti</b>	<b>ei vaikutusta</b>	<b>en osaa sanoa / ei koske työyhteisöäni</b>
Tiedonkulkuun ja viestintään	11	10	2	72	5
Esimiestyöhön	14	17	2	60	7
Työtoverisuhteisiin	23	20	1	51	5
Työn sujuvuuteen	16	14	1	63	5
Työpaikan yleiseen työturvallisuuteen	21	9	-	66	4
Työn laatuun	22	6	-	67	5
Asiakaspalveluun	22	7	-	64	6
Henkilöstön osaamisen hallintaan/kehittämiseen	15	8	-	72	5
Työvuorosuunnitteluun tai muihin työjärjestelyihin	10	13	2	65	10



### III Osaaminen ja sen kehittämistarpeet työpaikoilla / Kuntatyönantajat KT

Millä osa-alueilla organisaatiossasi on puutteita henkilöstön osaamisessa? / KT Kuntatyönantajat

	erittäin paljon	melko paljon	jossain määrin	melko vähän	ei lainkaan tai erittäin vähän	ei sovi, ei relevantti
Oman ammattialan muodollinen koulutus	-	-	16	42	39	2
Oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys	-	6	49	29	14	3
Työkokemuksen myötä syntynyt osaaminen	-	2	20	56	19	3
Yleinen tietotekninen osaaminen	1	19	53	22	4	1
Kielellinen osaaminen: suomi/ruotsi	2	11	28	25	26	8
Kielellinen osaaminen: muut kielet	2	23	30	19	10	16
Sosiaalisten verkostojen tuntemus	-	7	42	31	15	6
Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky	1	10	43	35	9	2
Luovuus	-	12	46	29	8	5
Aloitekyky	-	12	49	27	7	5
Valmius toimia organisaation arvojen mukaan	-	7	31	48	12	2
Paineen/stressin sietokyky	1	8	49	34	6	2
Omien tunteiden hallitseminen	1	6	35	47	9	2
Itsensä johtamisen taidot	1	18	51	24	5	2



Jos ajattelet maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista oman organisaatiosi näkökulmasta, millä osa-alueilla näet suurimmat kehittämistarpeet? Arvioi, vaikka työpäikkäsi ei olisikaan maahanmuuttajia. / KT Kuntatyönantajat

	<b>erittäin paljon</b>	<b>melko paljon</b>	<b>jossain määrin</b>	<b>melko vähän</b>	<b>ei lainkaan tai erittäin vähän</b>	<b>ei sovi, ei relevantti</b>
Oman ammattialan muodollinen koulutus	14	35	20	11	9	10
Oman ammattialan laajemman kontekstin ymmärrys	17	29	26	11	4	12
Työkokemuksen myötä syntynyt osaaminen	14	24	38	7	7	10
Yleinen tietotekninen osaaminen	7	24	33	16	7	13
Kielellinen osaaminen: suomi/ruotsi	36	32	16	3	2	10
Kielellinen osaaminen: muut kielet	11	14	36	19	4	16
Sosiaalisten verkostojen tuntemus	9	29	33	11	4	14
Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky	7	16	29	23	11	13
Luovuus	4	9	25	31	13	18
Aloitekyky	7	12	30	21	13	18
Valmius toimia organisaation arvojen mukaan	8	24	27	15	11	14
Paineen/stressin sietokyky	2	14	32	28	9	16
Omien tunteiden hallitseminen	3	15	31	23	11	17
Itsensä johtamisen taidot	5	15	32	21	9	17

## IV Uralla eteneminen ja esteet uralla etenemisessä / Kuntatyönantajat KT

Mitkä tekijät voivat olla este esimiesaseman saavuttamisessa? / Kuntatyönantajat KT

	voi olla este	ei ole este	en osaa sanoa
	%	%	%
Sukupuoli	8	91	1
Ikä	16	82	2
Osatyökykyisyys	78	16	6
Etninen tausta	25	68	7
Uskonto tai vakaumus	13	83	5
Seksuaalinen suuntautuminen	7,5	85	7,5
Sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmentymät	19	60	20

## V Suhtautuminen monimuotoisuuteen / Henry ry

Onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaatiosi strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa? / KT Kuntatyönantajat

	n	%
Kyllä	61	61
Ei	33	33
En tiedä	6	6
Yhteensä	100	100

Monimuotoisuus on voimavara, joka parantaa organisaation tuloksellisuutta. / KT Kuntatyöntekijät

	n	%
Samaa mieltä	93	85
Eri mieltä	0	0
En osaa sanoa	16	15
<b>Yhteensä</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Työntekijän rekrytinnissa suomen/ruotsin kielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä, mikä työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi. / KT Kuntatyöntekijät

	n	%
Samaa mieltä	99	91
Eri mieltä	8	7
En osaa sanoa	2	2
<b>Yhteensä</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluihin. / KT Kuntatyöntekijät

	n	%
Samaa mieltä	38	36
Eri mieltä	61	58
En osaa sanoa	7	7
<b>Yhteensä</b>	<b>106</b>	<b>100</b>



Organisaatioiden tulee suunnitella toiminta siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. / KT Kuntatyönantajat

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	77	71
Eri mieltä	21	19
En osaa sanoa	10	9
<b>Yhteensä</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit (esim. uskonto, vakaumus) kuuluvat ihmisen yksityiselämään, eivät työpaikalle. / KT Kuntatyönantajat

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	88	82
Eri mieltä	11	10
En osaa sanoa	9	8
<b>Yhteensä</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Organisaatiossamme hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen. / KT Kuntatyönantajat

	<b>n</b>	<b>%</b>
Samaa mieltä	56	51
Eri mieltä	19	17
En osaa sanoa	34	31
<b>Yhteensä</b>	<b>109</b>	<b>100</b>



Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on laaja. Se kattaa työntekijöiden erilaisuuden mm. iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, vammaisuuden, osatyökykyisyyden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen perusteella. Mutta onko näillä monimuotoisuuden ulottuvuuksilla merkitystä työelämässä?

Monimuotoisuusbarometrilla kartoitettiin henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuuden tilasta suomalaisissa työorganisaatioissa ja luodattiin monimuotoisuuteen kytkeytyviä tulevaisuuden kehitystrendejä. Erityistä huomiota kohdistettiin organisaatioiden osaamistarpeisiin ja monikulttuurisuuteen. Miten suomalaisen työelämän monimuotoisuus koettiin vuonna 2016? Miten arviot ovat muuttuneet vuosista 2007 ja 2011? Miten monimuotoisuuden arviointiin kehittyvän tulevaisuudessa?

Monimuotoisuusbarometri 2016 tarjoaa ajankohtaista tietoa mm. poliittisille päättäjille, työorganisaatioiden kehittäjille, henkilöstöalan ammattilaisille, esimiehille ja työelämän tutkijoille moninaistuvan työelämämme tilasta ja tulevaisuudesta.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



**KT** Kuntatyönantajat

Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-686-9 (PDF)